




CA1  
TR  
-S71



Summary of the 2008/09 – 2012/13

# CORPORATE PLAN, CAPITAL AND OPERATING BUDGETS



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117013078>

# TABLE OF CONTENTS

<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>2</b>
<b>1. CORPORATE PROFILE</b>	<b>3</b>
1.1 Mission, Vision and Values	3
1.2 Legislative and Regulatory Framework	4
1.3 Governance and Organizational Structure	4
1.4 Mandate and Responsibilities	6
1.4.1 Pre-Board Screening (PBS)	6
1.4.2 Hold Baggage Screening (HBS)	7
1.4.3 Non-Passenger Screening (NPS)	7
1.4.4 Restricted Area Identity Card (RAIC)	7
<b>2. IDENTIFICATION OF RESULTS</b>	<b>8</b>
2.1 Status and Results for 2007/08	8
2.2 Measuring Performance	9
2.3 Progress in 2007/08	10
<b>3. OPERATING ENVIRONMENT</b>	<b>17</b>
3.1 Threats	17
3.2 Capital and Life-cycle Management Plan	17
3.3 Screening Workforce	18
3.4 Growth	19
3.5 Legislation and Regulations	20
<b>4. STRATEGIC DIRECTION</b>	<b>22</b>
4.1 Impact of Budget 2008 on CATSA's Planning	22
4.2 Legislative Mandate and Five-Year Strategic Outcomes	22
4.3 Customer-Focused Security	22
4.4 Capacity	23
4.5 Recognized Expertise	24
4.6 Conclusion	24
<b>5. FINANCIAL ANALYSIS</b>	<b>25</b>
5.1 Key Impacts on CATSA's Financing	25
5.2 Accounting and Financial Management Strategy	26
5.2.1 New Financial Reporting Strategies	26
5.2.2 International Financial Reporting Standards (IFRS)	26
5.3 Planned Performance 2007/08-Comparison of Forecast to Plan	27
5.3.1 Operating Expenditure Forecast	27
5.3.2 Capital Expenditure Forecast	29
5.4 Overview of the Financial Plan for 2008/09 to 2012/13	30
5.4.1 Operating Budgets and Plans	30
5.4.2 Capital Budgets and Plans	32
5.4.3 2010 Winter Olympics and Paralympics	33
5.5 Summary of the Financial Plan	34
<b>GLOSSARY</b>	<b>35</b>





# EXECUTIVE SUMMARY

The Canadian Air Transport Security Authority's mission is to protect the public by securing critical elements of the air transportation system as assigned by the government. It is responsible for the delivery of effective and efficient screening of persons and their belongings, prior to gaining access to aircraft or restricted areas of airports. To achieve this, CATSA conducts screening services in the following four mandated areas:

- Pre-Board Screening (PBS): the screening of passengers, their carry-on baggage and their personal belongings;
- Hold Baggage Screening (HBS): the screening of checked baggage;
- Non-Passenger Screening (NPS): the screening of non-passengers (e.g. airport employees, flight crews); and
- Restricted Area Identity Cards (RAIC): the administration of biometric identity cards for non-passengers entering restricted areas.

To better accomplish these statutory obligations, CATSA identified three five-year strategic outcomes and associated initiatives in the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*. Every initiative that CATSA undertakes has the purpose of contributing to the achievement of one or more of these strategic outcomes:

## 1. Customer-focused security

CATSA needs the people, processes, equipment and experience to ensure that its approach to its business and security screening programs remains customer focused, that is, perceived as effective and valuable to the travelling public.

## 2. Capacity

CATSA must build and maintain a talented, engaged, and flexible workforce to meet the needs of a changing environment, and must ensure that people, processes and programs contribute to strengthening its corporate capacity.

## 3. Recognized expertise

CATSA needs to be recognized as being an expert in its mandated activity – air transport security screening. In order to do so, CATSA must develop performance measuring and reporting capacity, sound business processes and practices, and effective relationships.

In this *Summary of the Corporate Plan* CATSA reports on the status and progress of each initiative as identified in the 2007/08 – 2011/12 Summary – a number of which were in direct response to recommendations resulting from the Office of the Auditor

General Special Examination and the Five-Year Review of the CATSA Act. Of the two deficiencies identified by the OAG, particular emphasis has been placed on relations with Transport Canada. Progress has been made in many areas including the work done to prepare a Proposal to the Government of Canada and the establishment of various working groups and Memoranda of Understanding to manage issues of interest to both organizations.

OAG recommendations pertaining to CATSA's Performance Measurement Program are being addressed. CATSA has begun to establish a reporting framework as part of this program, whereby it reports against designated strategic outcomes and initiatives. In the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*, CATSA said that it would identify specific targets and clear indicators and/or drivers to ensure that its performance measurement framework is fully effective and based on measurable results. While CATSA has begun to address the OAG recommendations, more work needs to be done to fully attain this commitment.

In the absence of defined targets and indicators, this Summary reports on progress against goals identified in last year's Summary, in the form of realized activities and initiatives. The degree to which CATSA progresses both strategically and operationally is greatly influenced by events and trends occurring locally and internationally.

CATSA will continue to work with its government partners to secure long-term, sustainable funding, which will allow it to undertake projects and initiatives that will contribute to achieving its three strategic outcomes. In the meantime, CATSA is submitting its strategic direction based on approved reference levels only. As per the *Financial Administration Act* and the *Crown Corporation Corporate Plan, Budget and Summaries Regulations*, CATSA develops its strategies and formulates its Corporate Plan and Budgets over a five-year planning period.

As outlined in previous summaries, CATSA's responsibility is to maintain and enhance aviation security. In carrying out its strategy, meeting this objective will be CATSA's highest priority.

CATSA's 2008/09 - 2012/13 Corporate Plan, Capital and Operating Budgets was approved in June 2008.



# 1 CORPORATE PROFILE

## INTRODUCTION

The Canadian Air Transport Security Authority (CATSA) is a Crown corporation that reports to Parliament through the Minister of Transport, Infrastructure and Communities.

## PROFILE

CATSA was created after the events of September 11, 2001. It focused initially on the immediate need for a federal aviation security screening service. CATSA's initial five years were marked by the requirement to start up a new organization, responsible for critical security screening activities at designated airports, from coast to coast.

In its early years, CATSA focused its operational efforts on developing the competencies, training and performance of security screening officers and deploying major equipment at Canada's airports.

In the next phase of its development, CATSA must continue to concentrate on implementation and consolidation across all its business lines – including management and operational activities at both its corporate headquarters in the National Capital Region, and its regional sites at Canadian airports. While CATSA has achieved much, the organization must remain proactive in the field of aviation security screening in order to continue to provide a secure environment for the travelling public.

CATSA is a complex, national operation with 90 principal locations. Headquartered in Ottawa, it employs 330 staff. In addition, CATSA directs approximately 5,600 screening officers who perform security screening of more than 42 million passengers and their belongings annually at 89 airports from coast to coast.

In line with the 2006 Special Examination by the Office of the Auditor General (OAG), CATSA is addressing a series of recommendations to:

- enhance operations, accountability and performance management; and
- maintain its focus on continuous improvement.

## 1.1 MISSION, VISION AND VALUES

### MISSION

To protect the public by securing critical elements of the air transportation system as assigned by the government.

### VISION

To be a world leader in air transportation security through commitment to the mission and through operational and corporate excellence. CATSA's vision will be attained by:

- contributing to a highly secure air transportation system;
- being cost effective;
- striving for excellence;
- networking with partners;
- establishing clear accountabilities;
- being innovative;
- fostering ethics and values; and
- continuously improving implementation of best practices.



## 1.2 LEGISLATIVE AND REGULATORY FRAMEWORK

### LEGISLATIVE, REGULATORY & PROCEDURAL FRAMEWORK

CATSA, as the civil aviation security screening authority for Canada, is also subject to legislation, regulations and procedures explained below:

Legislation/Regulations/Procedures	Application to CATSA
<i>Financial Administration Act</i> Part X	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provides the control and accountability framework for parent Crown corporations and their subsidiaries</li></ul>
<i>Aeronautics Act</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defines all aspects of the Canadian aeronautics system</li><li>• Outlines the authority for creating security regulations and the power of the Minister to create security measures</li><li>• Authorizes the designation of the screening officer</li><li>• States that no person will board an aircraft unless he or she submits to a search of their person and their belongings</li></ul>
<i>Canadian Air Transport Security Authority Act</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establishes the role of CATSA to conduct screening of persons and their belongings that access aircraft or restricted areas</li><li>• Specifies CATSA's role in ensuring consistent delivery of service across the country and acting in the interest of the general and travelling public</li></ul>
CATSA Aerodrome Designation Regulations	<ul style="list-style-type: none"><li>• Includes a listing of the Canadian aerodrome operators that are designated</li></ul>
Security Screening Order	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provides the measures for screening persons, their personal belongings and their baggage</li></ul>
Standard Operating Procedures	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guide screening officers in the performance of their duties</li></ul>

### TRANSPORT CANADA RESPONSIBILITIES

The responsibilities for Transport Canada in relation to CATSA include:

- overall leadership of the Canadian aviation security program;
- representing Canada at the International Civil Aviation Organization (ICAO), which sets standards for civil aviation authorities around the world;
- establishing policy and regulation;
- responsibility for compliance monitoring and evaluation; and
- enforcement of aviation security regulations.

## 1.3 GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE

### INTRODUCTION

In accordance with the *CATSA Act*, CATSA is structured as a Crown corporation with a Board of Directors, including a Chairperson, D. Ian Glen, Q.C., appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister.



## RESPONSIBILITIES OF THE BOARD OF DIRECTORS

The Board of Directors is responsible for the management of the business, activities and other affairs of the corporation. As part of the overall stewardship responsibility, the Board:

- is responsible for hiring the President and CEO, approving the CEO's objectives for the year and for evaluating and rewarding his performance;
- contributes and approves the strategic direction of the corporate plan for the Authority;
- ensures that the principal risks of the Authority's business have been identified and that appropriate systems to manage these risks have been implemented;
- approves management's succession plan including appointing, training and monitoring senior management; and
- ensures that the Authority's information systems and management practices meet its needs and give the Board confidence in the integrity of information produced.

## COMPOSITION OF THE BOARD OF DIRECTORS

The Board is composed of 11 members – one Chair and ten Directors. Two must be representatives of the airline industry and two must be representatives of airport operators. Six new directors were appointed to the Board in 2007/08.

## TENURE OF DIRECTORS

Each director holds office for any term of not more than five years that will ensure, as far as possible, the expiry in any one year of the terms of office of not more than half of the directors.

## RENEWAL OF TERM

The Governor in Council may renew the term of office of any director for a maximum of one further term of not more than five years.

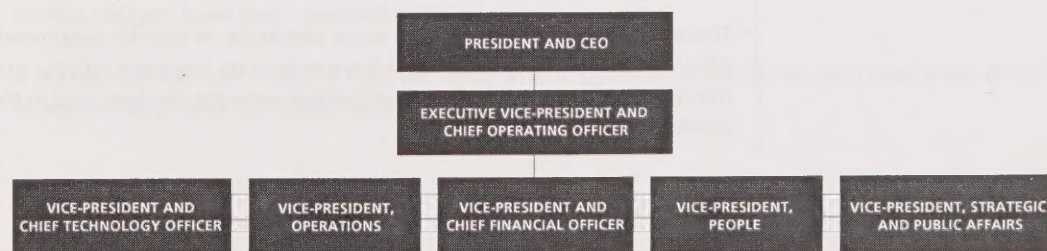
## 2008/09 BOARD PRIORITIES

In 2008-09, CATSA's Board of Directors will focus on providing guidance to management on short term and long term planning and continuing to monitor the progress of CATSA's Action Plan regarding the implementation of recommendations made by the OAG in the Special Examination of 2006. This Action Plan has been reviewed favourably by the OAG and places a particular emphasis on improving:

- relations between CATSA and Transport Canada; and
- screening operations.

## CATSA'S SENIOR MANAGEMENT TEAM

Senior management at CATSA is led by the President and Chief Executive Officer (CEO) who is appointed by CATSA's Board of Directors and supported by a Senior Management team, as shown below:





## 1.4 MANDATE AND RESPONSIBILITIES

### INTRODUCTION

CATSA is responsible for the delivery of “effective and efficient screening of persons who access aircraft or restricted areas through screening points, the property in their possession or control and the belongings or baggage that they give to an air carrier for transport”.

The legislation also specifies that the delivery of screening services must be done in a consistent manner, and in the public interest.

In November 2002, CATSA's mandate was expanded by ministerial directive to include the Restricted Area Identity Card (RAIC) and non-passenger screening (NPS).

CATSA's six mandated activities remained unchanged until September 2007, when the Minister announced that further to the recommendations of the Five-Year Review panel, effective April 1, 2008:

- the Canadian Air Carrier Protective Program will be transferred to the Royal Canadian Mounted Police (RCMP); and
- the Airport Policing Contribution Agreement Program will be transferred to Transport Canada.

CATSA retains responsibility for four areas of aviation security:

- Pre-Board Screening (PBS);
- Hold Baggage Screening (HBS);
- Non-Passenger Screening (NPS); and
- Restricted Area Identity Card (RAIC).

### 1.4.1 PRE-BOARD SCREENING (PBS)

#### PRE-BOARD SCREENING

PBS incorporates the screening of passengers, their carry-on baggage and their personal belongings. This is CATSA's most tangible and visible interaction with the public.

Transport Canada maintains the prohibited items list, while screening officers determine if passengers are carrying any of those items.

Screening officers undertake the following tasks throughout various stages of PBS:

- inspecting boarding passes;
- operating the X-ray machine (for passengers' carry-on baggage and belongings);
- physical searching of passengers and carry-on baggage;
- operating the Explosives Detection Trace (EDT) equipment; and
- monitoring passengers using the Walk-Through Metal Detectors (WTMD) and/or Hand-Held Metal Detectors (HHMD).

These roles may be combined in some instances, or may be supported by extra screening officers who will encourage people to remove overcoats, separate laptops and certain other electronic items from their carry-on baggage before entering the line, and in the case of transborder flights, remove their shoes.



## 1.4.2 HOLD BAGGAGE SCREENING (HBS)

### HOLD BAGGAGE SCREENING

HBS uses specialized explosives detection systems (EDS) to screen over 60 million pieces of checked baggage every year.

CATSA's work with HBS involves the purchase, installation, testing and maintenance of EDS equipment for designated airports across Canada. The HBS system requires numerous pieces of equipment that can be configured to address the unique space requirements of each airport.

As the deployment phase has been completed, the organization can now focus on:

- re-engineering and optimization of existing systems
- maintaining current equipment;
- testing and evaluation of new equipment and technologies
- life-cycle management
- airport growth; and
- performance measuring and monitoring

## 1.4.3 NON-PASSENGER SCREENING (NPS)

### NON-PASSENGER SCREENING

Screening is conducted on more than 600,000 non passengers every year that access the restricted areas of major airports.

Non-passengers are individuals:

- whose workplace is an airport;
- who visit an airport to provide services or deliver goods; or
- who pass through an airport and require access to the designated restricted areas of airports (e.g. flight crews, airline customer service personnel, caterers, maintenance personnel, baggage handlers).

Mobile screening points are set up inside airports to randomly screen non-passengers going into restricted areas. Six permanent checkpoints have been set up across Canada to screen non-passengers.

## 1.4.4 RESTRICTED AREA IDENTITY CARD (RAIC)

### RESTRICTED AREA IDENTITY CARD

All non-passengers that access the restricted areas of an airport must have a RAIC. The RAIC system, created by CATSA in partnership with Transport Canada and airport authorities, uses biometric identifiers (iris and fingerprint) to allow entrance to the restricted areas of airports. Over 100,000 non-passengers have been enrolled in the program.

It is important to note that the final authority that determines access to the restricted areas of the airport is the airport authority itself.



# 2 IDENTIFICATION OF RESULTS

## 2.1 STATUS AND RESULTS FOR 2007/08

### BACKGROUND

In the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*, CATSA focused on attaining three five-year strategic outcomes to enable it to better meet its statutory obligations under the *CATSA Act*. These three strategic outcomes are:

1. Customer-focused security
2. Capacity
3. Recognized expertise

CATSA developed strategic initiatives for each of these outcomes.

In this *Summary of the Corporate Plan*, CATSA reports on the status and progress of each of these initiatives – a number of which were in direct response to the OAG Special Examination and the Five-Year Review of the *CATSA Act*. The status and/or projected results for the 2007/08 fiscal year for these initiatives against each of the three strategic outcomes are highlighted in the following pages.

### SETTING PERFORMANCE MEASURES

CATSA has begun to establish a reporting framework as part of its Performance Measurement Program, whereby it reports against designated strategic outcomes and initiatives. More needs to be done to fully complete this work.

In the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan*, CATSA had said that it would identify specific targets and clear indicators/drivers to ensure that its performance measurement framework is fully effective and based on measurable results. CATSA did not do this for 2008/09.

Many countries are experiencing similar problems with regards to setting performance measures for their air security programs, and one of the ways CATSA is addressing this challenge is through international fora. In particular, this subject will be addressed by CATSA and its international counterparts at the 2008 International Forum for Security Screening in Aviation (IFSSA) conference in Geneva.

In the absence of defined targets and indicators, this chapter will measure progress against goals identified in last year's *Summary* in the form of realized initiatives and activities.

Over the five-year planning period, Performance Measurement will be the subject of increased attention at CATSA.



## 2.2 MEASURING PERFORMANCE

### CATSA'S PERFORMANCE MEASUREMENT FRAMEWORK

CATSA has developed a performance measurement framework based on best practices for operationally-focused organizations and which is consistent with TBS guidelines. This approach is designed to focus on the achievement of results, emphasize continuous improvement and to manage CATSA's operational and strategic performance and can be seen below:

1. Defined roles and responsibilities within the organization for the measurement and management of performance and for liaison between CATSA and Transport Canada.
2. Developing performance objectives, performance indicators, baselines and targets, trend analysis and reporting by branch.
3. Creating a corporate Performance Measurement facilitation group to act as a centralized resource for implementing the standard methodology outlined in the Performance Based Management Plan.

The framework includes the following key activities:

- defining branch Performance Measurement Plans and setting priorities;
- establishing accountability for performance;
- collecting data, analysis and reporting; and
- monitoring, reviewing and taking action for continuous improvement.

### NEXT STEPS

CATSA will continue to work with all levels of management to set priorities for measurement and to identify branch resources and their commitment to performance measurement activities. Performance Measurement plans will be further developed and implemented for each branch.

The Summary of the 2007/08 Corporate Plan presented performance measures for effectiveness, efficiency, consistency and in the public interest. CATSA also committed to reporting on some of these indicators in its 2008/09 Corporate Plan and 2008 Annual Report.

## 2.3 PROGRESS IN 2007/08

OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
Customer-Focused Security	1 – Enhance PBS efficiency	Continue to evaluate ways to optimize efficiency and maintain security within the current regulatory framework.	<p>CATSA approached Transport Canada with a proposal for increased operational flexibility at PBS. Discussions are ongoing.</p> <p>CATSA is also working with Transport Canada to develop a performance measurement methodology for screening procedures at PBS.</p>
	2 – Integrated and proactive communications	<p>Continue communications activities to maintain and increase satisfaction and confidence among the travelling public.</p> <p>Communicate to the travelling public that screening officers are expertly-trained specialists that care about the security of passengers and their families.</p>	<p>CATSA's awareness campaigns used a mix of earned and paid media, along with a range of promotional materials including public-service announcements on radio and television, pamphlets and kits for travel agents, to reach the Canadian public during peak travelling periods.</p> <p>Communications is shifting its focus from awareness-based campaigns to social marketing. Social marketing is an evidence-based approach using performance measures that will change attitudes, opinion and behaviour over time depending on the tools used. Given that CATSA is trying to reduce the number of prohibited or non-permitted items, including liquids, aerosols and gels that arrive at screening points a social marketing approach will be more effective.</p> <p>In accordance with regulations in the <i>Official Languages Act</i>, a methodology was implemented to establish and confirm which Canadian airports served by CATSA have a significant demand for services in both official languages. A MOU with Statistics Canada has been signed, and surveys to assess demand are scheduled to be conducted at selected airports.</p>
Customer-Focused Security	3 – Increase outreach to public and stakeholders	Continue to build its relationships with the travelling public, Transport Canada and other key stakeholders.	<p>Particular emphasis has been placed on relations with Transport Canada (as noted in the OAG Special Examination and Five-Year Review). Progress has been made in many areas including the establishment of various working groups and MOUs.</p> <p>Attended all Canadian Airports Council Security Committee meetings over the past year to discuss items of mutual interest, in addition to being an active participant in various Advisory Group on Aviation Security (AGAS) activities.</p> <p>Organized a Critical Conversations seminar, moderated by the Carleton University School of Public Policy and Administration, about the role of communication in aviation security. This seminar involved Transport Canada and other stakeholders.</p>



**OUTCOME****INITIATIVE/  
ACTIVITY****REFERENCE FROM  
SUMMARY OF THE  
2007/08 – 2011/12  
CORPORATE PLAN****RESULT**

Organized and/or participated in a number of conferences including Airports Canada 2007 and the International Forum for Security Screening in Aviation held in Tokyo in June 2007. CATSA also participated in and organized various international and domestic forums including the Canadian Aviation Security Conference (CASC).

**Customer-Focused  
Security**    **4 –  
Enhance security  
screening and technology  
at PBS and HBS**

Focus efforts on optimizing the technology deployed over the last five years and explore opportunities of integrating available technologies.

Continue to work with vendors and undertake pilot testing of new PBS configurations to explore ways to improve throughput and enhance the screening experience for passengers.

Conducted comprehensive upgrades of PBS and HBS software that resulted in increased efficiency.

A Request for Proposals process for maintenance and support of IT and RAIC components is underway. The goal for this is to integrate available technologies, reduce operating costs and enhance current screening processes.

Active participant on a number of AGAS technical committees.

See initiative #11 "Life-Cycle Sustainability" initiative for details on life-cycle management framework.

**Customer-Focused  
Security**    **5 –  
Screening officer as a  
career**

Work with screening contractors to create specialization opportunities for screening officers and provide options for development and advancement.

Developed a Workforce Stabilization plan. A career progression and specialization model for screening officer personnel is a component of this.

Commissioned wage comparison studies and completed job evaluations and descriptions for screening officers and point leaders.

Implemented a recurring learning program for screening officers.

Collaborated with La Cité collégiale in Ottawa to launch the Aviation Security program.

Based on field testing conducted throughout 2007/08 an enhanced point leader training program that will eventually include certification was implemented in April 2008.

**Customer-Focused  
Security**    **6 –  
Strengthening response  
to inquiries, complaints,  
and incidents**

Improve response to customer inquiries, complaints, and incidents by adding additional resources and providing training to staff dedicated to this initiative.

Increased capacity of client relations staff.

Specialized training has also been included as part of the training plan. Client relations officers have had screening officer training.

OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
Capacity 7 – Improving compliance and performance monitoring	Pilot a compliance and performance monitoring program at Toronto's Pearson International Airport.	Initiated an enhanced oversight pilot project at Toronto (Pearson) airport.  Will adopt a partially self-funded approach to oversight by replacing personnel provided by the screening contractors with up to 60 CATSA employees dedicated to operational and contract oversight in Class I airports.  Added resources at CATSA headquarters in both performance measurement and financial oversight roles to improve performance and compliance monitoring.	
Capacity 8 – Targeting resources to risk	Evaluate the various available screening techniques and approaches to help identify which screening methods are most effective in ensuring prohibited items are prevented from passing security checkpoints.	Working with Transport Canada to identify which screening methods are most effective.	
Capacity 9 – Strengthening the screening officer workforce	Work with screening contractors to evaluate each of the jobs a screening officer can perform—PBS, HBS, and NPS—to better understand the skills and competencies required to perform each of the duties.	A new X-Ray Tutor (a software training program to enable screening officers to practice and enhance their skills in X-ray detection) competency standard is being implemented.  See initiative #5 "Screening Officer as a Career" and initiative #13 "Improve Working Conditions of Screening Personnel" for more details.	
Capacity 10 – Strengthening screening consistency	To strengthen screening consistency, additional resources and capacity will be required for screening support functions in the areas of:  • national coordination; and • data tracking/analysis of results for HBS and PBS testing.	SOPs have been revised, published and distributed as Version 2.0.  Conducting HBS and PBS testing with an improved methodology based on a threat and risk correlation created by CATSA in conjunction with external experts. CATSA and Transport Canada are working closely to review each others' testing methodologies and results for continuous improvement.  CATSA continues to develop, update and maintain CATSA operational plans, bulletins and screening contractor directives.	
Capacity 11 – Life-Cycle sustainability	Ensure technology is current and supportable and managed in the most cost effective manner possible.	A life-cycle management framework was finalized which encompasses roles, responsibilities and key processes for capital equipment maintenance and capital asset tracking – from acquisition to disposal.  A Life-Cycle Management Steering Committee and working group have been formed, and a life-cycle management	



OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
---------	-------------------------	---	--------

policy was developed and approved. A separate draft policy and guidelines for disposal of materiel assets has been developed and is pending approval.

CATSA developed the following:

- forecasts for equipment replacement requirements to aid in long-term financial planning;
- a depreciation schedule for key CATSA operational assets;
- a formal asset disposal policy to address Treasury Board Secretariat (TBS) and Crown asset requirements and guidelines; and
- a developmental study for a Materiel Management Information System.

**Capacity 12 –  
Building and  
strengthening capacity to  
meet the mandate**

Strengthen corporate capacity in phases.

Culture shift to talent management.

Provide employees with professional development opportunities, specialized training, and coaching and mentoring.

Commissioned a study to determine the level of ongoing resources required to deliver existing CATSA services at the minimum standards of program integrity. The study identified two categories – sustainability and accountability – within CATSA's existing responsibilities.

Commissioned a review to compare its compensation package to other comparable organizations.

A succession planning program has been developed and approved for senior management positions. A new talent review process is being implemented to assist in identifying key positions and potential successors, and a mentoring program has been launched.

Continued to develop employee performance management program.

**Capacity 13 –  
Improve working  
conditions of screening  
personnel**

Improve screening officer working conditions by working closely with screening contractors to:

- review compensation (in line with experience and expertise);
- review training techniques and course content; and
- review the ergonomic design of PBS checkpoints at airports and the use of technology.

Consultations with external experts.

Conducted cross-country reviews to gather suggestions from screening officers for operational improvements. Results determined that working conditions need improvement and strategies have been developed to achieve this. An integrated approach is being taken to address stability within the screening officer workforce and to improve working conditions.

Initiated an action plan to develop and implement a national pre-qualification assessment program for screening contractors.

OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
		<p>Review screening officer duties and responsibilities and focus on working conditions to identify potential improvements.</p> <p>Examine the possibility of implementing benefit plans to improve attraction and retention of candidates.</p>	
Capacity	14 – Review screening delivery model	Review the current screening delivery model prior to the expiration of existing contract extensions.	With the assistance of third-party experts, a review of the four service delivery models that are permitted under the <i>CATSA Act</i> was undertaken. Upon the recommendation of the committee, CATSA decided to continue with the existing third party service delivery model.
Capacity	15 – Secure long-term, sustainable funding and reference levels	Develop options for a long-term, sustainable funding framework starting in 2008/09.	<p>In cooperation with CATSA and Central Agencies, Transport Canada developed a Proposal to the Government of Canada in order to secure sustainable funding for the planning period from 2008 to 2011.</p> <p>Through the A-base Review and a wait-time study, a robust costing model was developed for all program activities and corporate infrastructure. An independent third party was also engaged to ensure that the process is transparent and accurate, and to verify the accuracy and rationale of assumptions used to develop cost estimates.</p>
Capacity	16 – Enhanced planning, execution, and measurement	<p>Continue to implement Security Management System (SeMS) at all levels of the organization.</p> <p>Find new and innovative ways to measure security in terms of CATSA's legislative mandate.</p>	<p>Transport Canada is continuing to work on SeMS and has indicated that CATSA is on the right course in implementing this.</p> <p>To support assessment and continuous improvement, a CATSA SeMS assessment process to identify gaps and develop and implement action plans has been initiated.</p>
Capacity	17 – Enhancements to governance practices	Adopt governance best practices and improve compliance with statutory requirements.	<p>Implemented a code of conduct and ethical behaviour for Board Directors.</p> <p>Updated the travel and hospitality policy for Board Directors whereby they now proactively disclose their travel and hospitality expenses on the CATSA website.</p> <p>Developed an orientation training program for new Board Directors which includes specific information on the governance of Crown corporations.</p>



OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
Capacity	<b>18 – Enhanced infrastructure</b>	Investigate means to consolidate business applications (e.g. portal technology).	<p>Expanded the use of a central registry to be used for storage of financial records/invoices in accordance with TBS retention policies and directives.</p> <p>Developed a training program to provide knowledge and awareness of the use of the existing automated records and document information management system.</p> <p>Deploying an automated reporting tool to assist in the tracking of projects across the organization.</p> <p>Actively investigating the use of collaboration and communication tools which will be used across the organization.</p>
<b>Recognized Expertise</b>	<b>19 – Leverage screening expertise</b>	Explore opportunities to leverage screening expertise to formulate risk-based approaches to screening.	<p>The management of security incidents at screening checkpoints by airport authorities have been developed and approved by Transport Canada. These include a threat and risk assessment protocol which has been tested (working together with Transport Canada) at four airports.</p> <p>See initiative #8 "Targeting resources to risk" for more details.</p>
<b>Recognized Expertise</b>	<b>20 – Strengthen relationship with shareholder</b>	CATSA's Board of Directors and senior management will seek to maintain the Minister's confidence by according the highest priority to the Minister's expectations for CATSA, and by providing the Minister with regular progress reports in writing and verbally through meetings with the Chair.	CATSA is working with the Office of Crown Corporation Governance at Transport Canada and the Office of the Comptroller General.
<b>Recognized Expertise</b>	<b>21 – Demonstrate continued leadership within the governance community</b>	<p>CATSA will benchmark itself against other Crown corporations and acquire additional knowledge of best practices.</p> <p>Corporate governance best practices will be established and implemented.</p> <p>Compliance with high governance standards will contribute to increased confidence in CATSA, resulting in greater organizational credibility.</p>	<p>Participation in a forum of discussion with corporate secretaries from other Crown corporations.</p> <p>Undertook a comparative study of the Corporate Planning processes of several other key Crown corporations and government organizations.</p>

OUTCOME	INITIATIVE/ ACTIVITY	REFERENCE FROM SUMMARY OF THE 2007/08 – 2011/12 CORPORATE PLAN	RESULT
Recognized Expertise	22 – Enhancing business processes and financial systems	<p>Continue to document business policies and processes.</p> <p>Continue to roll out corporate financial management system.</p>	<p>CATSA is undertaking many new initiatives to improve business policies and processes, and corporate financial management systems including:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• implementation of an updated procurement and contracting policy has been approved;</li> <li>• completion of a draft hospitality and travel policy and a capital assets policy;</li> <li>• implementation of the Shared Travel Services Initiative;</li> <li>• enhancements to CATSA's Capital Assets Module project; and</li> <li>• piloting of the Commitment to Pay project.</li> </ul> <p>See initiative #16 "Enhanced planning, execution and measurement" for more details on SeMS.</p>
Recognized Expertise	23 – Leverage equipment expertise	<p>Explore opportunities with Transport Canada to leverage its expertise in the areas of equipment evaluation and testing, technology assessment, and system acceptance and certification.</p>	<p>A working group has been established to explore and expand opportunities to leverage shared expertise with a focus on operational equipment evaluation, testing, technical assessment and system acceptance.</p>



# 3 OPERATING ENVIRONMENT

## INTRODUCTION

As a government Crown corporation with a responsibility for aviation security screening nationwide, CATSA's operations can be greatly affected by events and trends occurring locally and internationally.

## 3.1 THREATS

### THE EVOLVING THREAT ENVIRONMENT

Canadian government officials, open source material, the intelligence community and law enforcement officials have indicated that civil aviation continues to be at risk for terrorist attack. Recent events around the world have confirmed that aircraft and airports remain attractive as potential terrorist targets. These events have also confirmed that terrorists continue to identify new ways to circumvent aviation security systems. These events include:

- the in-flight destruction by bombing of two passenger airplanes in Russia that occurred in August 2004;
- the planned bomb attack on an Israeli airliner at Frankfurt Airport in Germany, foiled in November 2006;
- an alleged plot to blow up buildings, fuel tanks and pipelines at New York City's JFK International Airport, foiled in June 2007; and
- the failed attempt to detonate a vehicle loaded with gas canisters into Scotland's Glasgow Airport in July 2007.

Since the tragedy of September 11, 2001, the event that has perhaps had the greatest impact on CATSA's operations was the discovery, by British authorities in August 2006, of a plot to use liquid explosives to attack trans-Atlantic flights that resulted in changes to the security measures in use at the time. Had this plot been successful, it would have achieved mass destruction with thousands of lives lost and had an enormous economic impact with destruction consequences for international air travel. This thwarted plot also demonstrated that, not only are terrorists still targeting aircraft, they are devising innovative techniques and strategies, which place pressure on security authorities to continually improve their detection capabilities and to make use of advances in technology.

Indeed, the Special Examination by the OAG acknowledged that one of the challenges that CATSA faces is operating in a high-risk environment where one incident could lead to potential disaster and where, although most passengers pose no threat, screening staff need to be vigilant at all times.

## 3.2 CAPITAL AND LIFE-CYCLE MANAGEMENT PLAN

### TECHNOLOGY LIFE-CYCLE

Keeping abreast of technology improvements is crucial to CATSA's success in delivering a secure and sustainable aviation security screening system. Some equipment is approaching the end of its useful life which, based on depreciation schedules, is currently estimated at between seven and 11 years with refurbishment. Over the next five years, the explosives detection and older PBS X-ray equipment and metal detectors will have reached their life expectancy and will no longer meet international equivalency.

### EQUIPMENT CAPACITY

The introduction by the Minister in August 2006 of new screening measures pertaining to liquids, aerosols and gels at PBS continues to put pressure on CATSA's HBS equipment, as much higher volumes of personal belongings are being placed in checked baggage.

The result is that CATSA's equipment is operating at full capacity sooner than anticipated.

#### INNOVATION

The effective execution of CATSA's security programs relies on the optimal use and functioning of available technology, not only on the front lines, but also at CATSA's headquarters where some critical oversight roles and analysis functions are performed. Over the next five years, CATSA will need to look at new technologies that can provide benefits to its security screening programs, as well as its communications, software applications and internal security systems.

#### NEW TECHNOLOGIES

An important consideration when designing a replacement schedule for aging equipment is the need to assess new technologies that will not only be more reliable, but will perform new functions to detect new and emerging threats.

#### EVOLVING INTERNATIONAL SECURITY STANDARDS

Canada is also subject to international pressures to employ security systems that are capable of addressing new and emerging threats to aviation.

Canada has developed a plan to keep pace with international trends and to start to address any potential security gaps that could make it vulnerable to terrorist attack.

### 3.3 SCREENING WORKFORCE

#### INCREASED DEMAND AND A SHORTAGE OF SCREENING OFFICERS AND POTENTIAL RECRUITS

The need for screening officers is continuously increasing, while overall high levels of attrition are having a direct impact on efforts to maintain adequate personnel levels. Continued passenger growth and an ever-evolving threat environment highlight the need to attract and retain an experienced screening officer workforce.

In some airports, CATSA's screening contractors have experienced continual shortages of screening officers and potential recruits. This is particularly reflected in areas where there is a high demand for workers in other sectors, which allows the labour force to be selective in their employment.

#### COMPENSATION

CATSA has recognized screening officer compensation as a major attraction and retention issue and has consulted with experts, who support the need to address this issue as a priority.

Compensation issues will present an upward pressure on CATSA's budget that must be accommodated to maintain current service levels.

#### IMPACT

At current rates of attrition, 1,200 new screening officers are required per year and the total cost of initial training is in the range of \$6 million annually. A more stable, experienced workforce would reduce such costs, minimize the potential of security breaches and result in CATSA operating more effectively and efficiently.



## 3.4 GROWTH

### INCREASING PASSENGER VOLUMES

Transport Canada statistics continue to show that the number of travellers choosing air transportation is increasing year after year. Globalization and the integration of Canada's economy with other markets around the world are leading to increasing numbers of domestic and international travellers.

In the last five years, the number of passengers has increased by 28%. Transport Canada expects this trend to be maintained with passenger volumes to increase between four and five percent per year. Regardless of all these pressures CATSA must still meet the security requirements defined in the regulations.

### LIQUIDS, AEROSOLS AND GELS

The introduction of new measures in August 2006 (following the discovery by British authorities of the plot to blow up airliners with liquid explosives) regarding the screening of liquids, aerosols and gels has compounded the pressure on growth and capacity. These measures initially caused congestion at the screening checkpoints, which had the potential to cause confusion and security issues, as large numbers of passengers arrived with previously permitted but now restricted items (e.g. bottled water). An additional screening officer was placed at the entry point to PBS to proactively assist passengers.

To address the new liquids, aerosols and gels measures, additional resources were received in 2007/08 from the Government of Canada. The additional screening necessary due to these measures is now a long-term requirement that needs to be addressed with long-term resources.

### AWARENESS OF REGULATIONS

CATSA has initiated various communications programs and initiatives to inform the public of screening requirements, particularly following the introduction of the new measures concerning the carriage of liquids, aerosols and gels into the aircraft cabin. Despite this, a lack of awareness concerning the carriage of these now restricted items continues to persist; there are still considerable amounts of them being intercepted every day.

### OTHER TRENDS

In addition to evolving security threats and growing passenger volumes, a number of other growth-related developments within the aviation sector will have an impact on CATSA's operations.

#### *Larger aircraft*

The introduction of larger aircraft such as the Airbus A380 will put pressure on CATSA's screening checkpoints. This means that a larger number of passengers will be passing through the same number of screening lines.

#### *Aging population*

The desire to travel by an aging baby boomer population will likely impact on CATSA as a growing number of people with special needs or with mobility limitations pass through PBS checkpoints. This could create the potential of creating increased wait times for the PBS process unless adequate adjustments are made to screening capacity.

## 3.5 LEGISLATION AND REGULATIONS

### INTRODUCTION

CATSA is subject to Part X of the *Financial Administration Act* (FAA). As a Crown corporation, CATSA is required to:

- maintain financial and management control and information systems, and management practices, that provide reasonable assurance that its assets are safeguarded and controlled;
- ensure that its financial, human, and physical resources are managed economically and efficiently; and
- ensure that its operations are carried out effectively.

### SPECIAL EXAMINATION

CATSA is required under the FAA to have a Special Examination of its systems and practices completed at least once every five years by the OAG.

CATSA's Special Examination took place in 2006; the resultant recommendations by the OAG were covered in depth in *CATSA's Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan, Capital and Operating Budgets*.

CATSA developed a comprehensive action plan to address all of the recommendations which was contingent on receiving additional funding as requested in the Proposal to the Government of Canada in Fall 2007.

### FIVE-YEAR REVIEW OF THE CATSA ACT

Section 33 of the *CATSA Act* requires that the Minister conduct a review of CATSA's activities mandated by this legislation during the fifth year after the legislation was enacted, and to report to Parliament on the findings.

An advisory panel appointed in November 2005 was tasked to conduct this review. *Flight Plan: Managing the Risks in Aviation Security*, the report resulting from the Panel's work was tabled by the Minister in Parliament on December 12, 2006. The Advisory Panel's recommendations were also covered in detail in *CATSA's Summary of the 2007/08-2011/12 Corporate Plan, Capital and Operating Budgets*.

On September 4, 2007 the Minister announced the following decisions:

- the Minister of Transport, Infrastructure and Communities remains responsible for aviation security;
- CATSA remain a Crown corporation and retain its screening mandate;
- CATSA retain the flexibilities present in the current legislation;
- the Canadian Air Carrier Protection Program be transferred to the RCMP;
- the Airport Policing Contribution Program be transferred to Transport Canada; and
- CATSA continue to manage the RAIC program.



## SERVICE DELIVERY MODEL

Sections 6 and 7 of the *CATSA Act* provide CATSA with the following options for delivering screening:

- third-party service provider (screening contractor);
- direct employment (CATSA's own employees); and
- through agreements with aerodrome operators (and/or aerodrome subcontractor).

CATSA's Board of Directors and management committed to reviewing the screening service delivery options in advance of the 2008/09 expiration of the current contract extensions to ensure that CATSA operates under the option that is most appropriate.

An ad hoc committee of CATSA's Board of Directors was formed to oversee the Service Delivery Model Review process and provided input to the recommendations. Overall it was found that while the other models had strengths, on balance, the current third-party screening contractor model is best. The committee recommended to the Board a screening contractor model that is similar to the model currently used.

CATSA's Board of Directors approved this model in September 2007.

## REGULATORY REVIEW

The Advisory Panel on the Five-Year Review of the *CATSA Act* recommended "as a high priority" that Transport Canada develop a more results-based regulatory framework for aviation security. Transport Canada has launched a major, multi-year review of the aviation security regulatory framework to make it more risk- and performance-based.

During this review CATSA will work with Transport Canada to provide input to support changes to the regulatory framework. As part of this overall initiative, CATSA is in the process of developing its own performance measurement framework.

## TRANSPORT CANADA/ CATSA RELATIONS

The Government of Canada is responsible for the legislation of National Security Policy and has mandated Transport Canada to be the responsible regulatory body for aviation security policy and regulations. CATSA has the responsibility to operate aviation security programs according to its current mandated responsibilities.

At Transport Canada's request, CATSA has participated in discussions on the following topics, which are currently being studied also by Transport Canada and could potentially have an impact on CATSA's operations:

- air cargo security;
- security designation of airports;
- the development of security plans for airports; and
- RAIC Phase II.

# 4 STRATEGIC DIRECTION

## DETERMINANTS OF STRATEGY

Inputs to the Corporate Plan for the 2008/09 to 2012/13 planning period include:

- CATSA's strategic direction, based on its three strategic outcomes (described in following sections);
- letters of guidance and expectations from the Minister of Transport, Infrastructure and Communities;
- the *CATSA Annual Report 2007*;
- CATSA's Corporate Risk Profile;
- CATSA's action plans developed in response to the OAG Special Examination;
- the work being done by the Transport Canada/CATSA Steering Committee and working groups analyzing the recommendations of the report of the advisory panel on the Five-Year Review of the *CATSA Act*; and
- allotment of one year of additional funding in Budget 2008.

## 4.1 IMPACT OF BUDGET 2008 ON CATSA'S PLANNING

### FUNDING NEXT STEPS

In consultation with Transport Canada, CATSA will be seeking operational flexibilities, and it is possible that CATSA will have to request program integrity funding for shortfalls in 2008/09. CATSA will have to secure additional long-term funding to sustain its activities.

## 4.2 LEGISLATIVE MANDATE AND FIVE-YEAR STRATEGIC OUTCOMES

### FOCUS

Consistent with the strategic direction detailed in the *Summary of the 2007/08 – 2011/12 Corporate Plan, Capital and Operating Budgets*, CATSA will, in 2008/09, continue to focus, to the best of its ability, on advancing the three key strategic outcomes which will enable the organization to better meet its statutory obligations under the *CATSA Act*.

## 4.3 CUSTOMER-FOCUSED SECURITY

### DESCRIPTION

In realizing this strategic outcome, CATSA needs the people, processes, equipment and experience to ensure that its approach to its business and security screening programs remains customer focused, that is, perceived as effective and valuable to the travelling public.

### INITIATIVES

Initiatives pertaining to customer-focused security that CATSA will work with Transport Canada to complete include:

- 1) **Fixed-Base Operations** – A portion of the one-year funding for the preparation of the 2010 Vancouver Winter Olympics approved in the 2008 Budget will support a pilot project utilizing mobile screening facilities to provide screening at fixed-base operations during the Olympic period.
- 2) **Communications** – CATSA plans to continue to inform travellers regarding recommendations and requirements for the packing of carry-on and checked baggage. By providing reliable information to Canadians, CATSA ensures that travellers are better prepared when going through the screening process. Greater education may also enhance the screening process by reducing wait times at PBS, the number of intercepted items, incidents and complaints.



## 4.4 CAPACITY

### DESCRIPTION

In order to implement recommendations from the OAG Special Examination and the Five-Year Review of the *CATSA Act*, CATSA needs to strengthen its capacity. CATSA must build and maintain a talented, engaged, and flexible workforce to meet the needs of an evolving environment, and must ensure that people, processes and programs contribute to strengthening its corporate capacity.

### INITIATIVES

Over the planning period, CATSA will be entering a new phase of capital planning with respect to technology and screening equipment. Since the creation of CATSA six years ago, the focus has been on deployment and integration of systems into airports. This focus will now evolve to:

- maintenance;
- equipment optimization;
- performance measurement;
- life-cycle management; and
- airport growth.

Capital planning initiatives include, but are not limited to:

- the replacement of aging PBS and HBS equipment;
- maintaining an adequate stock of spare parts and back-up machines to ensure that baseline service standards are maintained; and
- upgrading PBS and HBS equipment for increased detection capability.

Various technology and equipment initiatives supporting these objectives are planned to be undertaken over the planning period, though some cannot begin under current funding.

In addition, CATSA will work with Transport Canada on a funding solution that will address a number of other capacity-related initiatives, including:

- 1) **New technologies** – Keeping pace with international standards, in regard to technological advancements, is crucial to CATSA's success in delivering a secure and sustainable aviation security screening system.
- 2) **Harmonizing screening procedures with those of international partners** – An inability to harmonize CATSA's screening procedures with those of international partners could lead to additional measures, such as the re-screening of flights, which would impose additional costs and delays on Canada's airlines, and could compromise Canada's ability to retain a position of trust with key partners in terms of the integrity of its systems and equipment.
- 3) **Airport expansions** – CATSA offers financial support for known airport expansion projects in terms of equipment for capacity requirements, such as additional screening lines, as well as facility and space requirements for screening operations at new terminals.
- 4) **Operational enhancements** – The importance of improving oversight and monitoring was supported in both the OAG Special Examination and in the *CATSA Act* Review, and accordingly, CATSA plans to improve its oversight and monitoring role and its ability to measure and report on performance as it relates to its mandate.

## 4.5 RECOGNIZED EXPERTISE

### DESCRIPTION

In order to continue to realize its strategic objectives, CATSA needs to be recognized as being an expert in its mandated activity – air transport security screening. Since its creation, CATSA has worked to develop considerable expertise within its mandated areas of activity and continues to do so. By achieving recognized expertise, CATSA solidifies and maintains confidence from the government – its shareholder and regulator, as well as stakeholders and the travelling public.

To achieve the strategic outcome of recognized expertise, CATSA needs to develop performance measuring and reporting capacity, sound business processes and practices, and effective relationships. This will enable CATSA to continue to demonstrate to the travelling public, the Government of Canada, and major stakeholders such as the airline industry and airports that its expert screening will ensure a high level of security.

### INITIATIVE

An initiative that will occur during the planning period, related to the strategic outcome of recognized expertise is:

- 1) **Winter 2010 Olympic and Paralympic Games** – In close collaboration with Transport Canada, CATSA prepared a plan to address heightened security screening requirements for a 57 day period around the 2010 Vancouver Winter Olympic and Paralympic Games. CATSA received one year of funding for the preparation of the 2010 Vancouver Winter Olympics in the 2008 Budget, and will seek additional funding for 2009/10.

## 4.6 CONCLUSION

### CONCLUSION

CATSA's strategic direction is designed to ensure the organization focuses on conducting air transportation screening effectively, efficiently, consistently, and in the public interest; according to the legislative mandate prescribed in Section 6 of the *CATSA Act*. Based on this mandate CATSA focuses on its three key strategic outcomes which are the keystones for CATSA's corporate strategy and strategic planning framework.

CATSA's Action Plan to address the recommendations of the Five-Year Review and OAG Special Examination identified that remedial action would be contingent on receiving additional funding, and that Action Plan was received favourably by the Minister and the OAG.

This Summary is based on approved funding levels as required by the government. CATSA's responsibility is to maintain security, and in carrying out its strategy, meeting this objective will be the highest priority.



# 5 FINANCIAL ANALYSIS

## INTRODUCTION

CATSA is accountable to Parliament, through the Minister of Transport, Infrastructure and Communities, and must fully disclose its financial statements in its Corporate Plan.

However, pursuant to subsection 32(2) of the CATSA Act, CATSA must keep confidential, any information the publication of which, in the opinion of the Minister of Transport, Infrastructure and Communities, would be detrimental to air transport security or to public security, including financial and other data that might reveal such information. For that reason, financial data contained in this chapter is limited in detail.

## HISTORY OF CATSA FUNDING

Budget 2001 allocated an initial five-year funding envelope of \$1.942B through 2006/07. Budget 2005 added \$85M to fund airport expansions in Toronto and Vancouver that were not known in 2001. In Budget 2006 and in addition to the A-base funding of \$234M, CATSA was given a two-year program integrity funding of \$211M, for fiscal years 2006/07 and 2007/08. CATSA also obtained one-year program integrity funding of \$41M in 2007/08 for the regulation concerning liquids, aerosols and gels as well as requirements for additional screening lines to meet expansion projects at Toronto airport's Pier F and Quebec City airport. For the expansion at Quebec City airport, CATSA is receiving \$1.95M in 2008/09.

Over the first five years of operation, passenger traffic grew by 28% resulting in program integrity challenges, which continued to be funded on a temporary basis. In the fall of 2007, CATSA submitted a request for long-term funding for the three-year period of 2008/09 to 2010/11. CATSA received funding in the amount of \$181M for 2008/09 only through Budget 2008.

## 5.1 KEY IMPACTS ON CATSA'S FINANCING

### FUNDING

Budget 2008 provided one-year funding for 2008/09. Beginning in 2009/10, CATSA's budget reverts to the original A-Base operating funding of \$234M and \$0 for capital.

### SIGNIFICANT CHANGE IN CORE ACTIVITY

Starting in 2008/09, the Canadian Air Carrier Protective Program and the Airport Policing Contribution Program are transferred to the RCMP and Transport Canada respectively.

### SCREENING OPERATIONS AND CAPITAL PLAN

Projected growth in passenger traffic and increases in wages will continue to exert pressure on CATSA's financial resources. Screening contractor costs are forecast to increase not only with the increase in demand for screening hours but also in response to increases in wages. Funding for 2008/09 provides for increases in passenger traffic and wage increases; with growth beyond projected levels to be accommodated through reductions in other costs.

Capital funding for 2008/09 provides for limited replacement and refurbishing of screening equipment.

## 5.2 ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT STRATEGY

### 5.2.1 NEW FINANCIAL REPORTING STRATEGIES

#### NEW ACCOUNTING STANDARDS

CATSA's financial planning, management and reporting are governed by Part X of the *Financial Administration Act*, which requires CATSA to prepare its financial statements according to Canadian generally accepted accounting principles (GAAP). New accounting standards have been introduced and will be evaluated to determine the extent of their impact on CATSA's financial statements.

### 5.2.2 INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

#### INTRODUCTION

The Accounting Standards Board of Canada (ASB) has announced the adoption of the International Financial Reporting Standards as Canadian general accepted accounting principles (GAAP). This means a new set of Financial Statements reporting standards which should be fully implemented by 2011.

#### IMPLEMENTATION PROCESS

The implementation process will be as follows:

Year	Required activities
2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Scoping exercise</li><li>• Impact assessment</li><li>• Disclosure of implication</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantification of IFRS implications</li><li>• Note disclosure explaining the full extent of the impact</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Preparation of an opening balance sheet based on IFRS in preparation for full implementation of comparative Financial Statements</li></ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implementation complete</li><li>• CATSA will issue financial statements according to IFRS</li></ul>

#### CATSA PREPARATION

The implications for CATSA of implementing IFRS will be significant as the accounting standards are complex, broad in scope and for the foreseeable long term.

In preparation for the implementation of IFRS, CATSA has begun a high-level scoping exercise to determine the impact and establish the foundation for a comprehensive detailed implementation plan to be developed in 2008/09 and in accordance with the ASB's prescribed implementation schedule.



## 5.3 PLANNED PERFORMANCE 2007/08-COMPARISON OF FORECAST TO PLAN

### 5.3.1 OPERATING EXPENDITURE FORECAST

#### INTRODUCTION

The following analysis compares the forecast to the amended corporate plan operating budget of \$400.4M for 2007/08. Table 1 displays operating expenditures by type.

**TABLE 1 - OPERATING EXPENDITURES BY TYPE**

(in thousands of dollars)

	2007/08 Forecast	2007/08 Amended Corporate Plan
Payments to screening contractors and Policing Programs	\$289,616	\$294,233
Training and certification	7,871	7,059
Uniforms, other screening related costs & consumables	7,369	8,618
Equipment maintenance and spare parts	32,612	35,235
Restricted Area Identity Card (RAIC)	724	937
Employee costs	33,408	34,649
Travel and business related costs	2,912	3,446
Professional services	5,626	5,050
Communications and public awareness	2,630	2,261
Other administrative expenses	11,646	12,632
<b>Total Operating Expenditures</b>	<b>\$394,414</b>	<b>\$404,120</b>
Interest Revenue, Foreign Exchange Gain and Other Items	\$(3,830)	\$(3,720)
Surplus	9,816	-
<b>Total Budget</b>	<b>\$400,400</b>	<b>\$400,400</b>

#### SCREENING OPERATIONS

##### Payments to screening contractors and policing programs

Payments to screening contractors are lower than budgeted due to a competitive labour market, which has made it difficult to staff screening officer vacancies; screening contractors not meeting some of the performance pay criteria; and delays in the completion of screening lines at several airports.

##### Training and certification

The forecast increase in training costs reflects the cost of addressing challenges to retain screening officers, in some parts of the country. This takes into account high rates of attrition which has resulted in an increased need for the training of new officers. New training requirements for screening officers have also contributed to higher training and certification costs.

##### Uniforms, other screening-related costs and consumables

The forecast decrease in spending is primarily due to lower than expected purchases of consumables and a delay in the purchase of scheduling software.

## SCREENING OPERATIONS

### Equipment maintenance and spare parts

Costs associated with the operation and maintenance of explosives detection equipment are directly related to deployment schedules and life-cycle management.

For 2007/08, the forecast decrease in equipment maintenance and spare parts costs is due to a more favourable US exchange rate; lower than anticipated performance bonuses as some major service contractors did not meet the targets; and higher penalties incurred by the service contractors for not meeting service levels.

## RESTRICTED AREA IDENTITY CARD (RAIC)

Phase I of the RAIC program was completed as of January 2007 and the program has now moved into a maintenance mode.

Expenses are forecast slightly lower than expected due to a lower than anticipated airport staff turnover which, in turn, decreases the demand for new cards and card renewals.

## DIRECT ADMINISTRATION AND CORPORATE

### Employee costs

The forecast decrease in employee costs is primarily due to lower than budgeted benefits and slower than expected staffing, partly offset by a planned payment to reduce the pension plan deficit.

### Travel and business related costs

Additional travel costs were forecast to be spent on travel to the sites to configure the new Security Identification and Time Tracking System (SITT) and to train screening screening contractor management on the use of the system. Forecast expenditures are lower than budgeted.

### Professional services

Professional services are higher than budget due to the implementation of a number of projects in response to recommendations resulting from the OAG Special Examination and the Five-Year Review of the CATSA Act.

### Communications and public awareness

A small increase to the Communications budget is attributed to the provision of web banners displayed on the websites of key stakeholders, airports and airlines. The objective of the banners is to educate the public on CATSA's mandate.

### Other administrative expenses

Other administrative expenses consist of office and computer expenses, network and telephony, insurance, and rent and facility related costs. Forecast spending is lower than budgeted.



## 5.3.2 CAPITAL EXPENDITURE FORECAST

### INTRODUCTION

The following analysis and Table 2 compare the forecast to the amended corporate plan capital budget of \$52.6M for 2007/08, adjusted for the capital re-profiled.

**TABLE 2 - CAPITAL EXPENDITURES**

(in thousands of dollars)

	2007/08 Forecast	2007/08 Amended Corporate Plan
<b>EDS Equipment and RAIC</b>		
PBS equipment and installation	\$8,114	\$6,800
HBS equipment and installation	28,962	32,697
Restricted Area Identity Card (RAIC)	4,958	4,958
	<b>42,034</b>	<b>44,455</b>
<b>Non EDS Equipment</b>		
Security Systems	6,299	6,799
Office furniture & equipment	1,800	1,300
	<b>8,099</b>	<b>8,099</b>
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>\$50,133</b>	<b>\$52,554</b>
Surplus	\$2,421	\$-
<b>Total Budget</b>	<b>\$52,554</b>	<b>\$52,554</b>

### EDS CAPITAL AND RAIC

The majority of CATSA's total capital budget is dedicated to the acquisition and deployment of EDS equipment required to meet regulatory requirements for screening and to maintain international equivalency with respect to new equipment technology. The requirement for equipment is driven both by increasing passenger traffic and by airport expansion projects. CATSA does careful planning after consulting with the airports. However, the airports' plans are sometimes modified during the year. Therefore, it is sometimes necessary to move funds from one fiscal year to the next to ensure that screening service requirements are met at all times. The estimated expenditure for EDS equipment for 2007/08 is lower than expected due to delays in the installation of equipment for airport expansion.

As a result of delays in 2006/07 in airport projects, implementation of RAIC Phase II and the introduction of security learning and reporting systems, \$20M was re-profiled to 2007/08. An additional \$33M was re-profiled to 2008/09 for scheduled changes for expansion projects at the Winnipeg, Montreal and Calgary airports. A further \$3M has been requested to be re-profiled to 2008/09 for RAIC Phase II. Subsequently, \$6.05M was approved and received in program integrity funding as a result of an advance in the project implementation schedule for Quebec City airport with an additional \$1.95M to be received in 2008/09.

### NON-EDS CAPITAL

Non-EDS capital includes funding for security learning and reporting systems, essential for monitoring and improving screening officer skills, as well as office furniture and equipment and leasehold improvements.

\$7.3M was re-profiled to 2008/09 (\$2.9M from the Security Learning Systems and \$4.4M from the Security Reporting system) due to the timing of funding approvals, which caused delays in the start of some projects. The remaining projects planned to be completed in 2007/08 are progressing according to schedule.

## 5.4 OVERVIEW OF THE FINANCIAL PLAN FOR 2008/09 TO 2012/13

### 5.4.1 OPERATING BUDGETS AND PLANS

#### OPERATING BUDGETS AND PLANS

CATSA's core operating budget is comprised of screening operations, RAIC and direct administration and corporate services. The operating budget and plans for the 5-year corporate plan period are driven by the funding received for fiscal year 2008/09 and the implications of a return to reference levels of \$234M for the remaining years 2009/10 to 2012/13.

Table 3 shows the operating forecast for the planning period by type of expenditure.

**TABLE 3 -  
OPERATING EXPENDITURES BY TYPE**

(in thousands of dollars)

	2007/08 Forecast	2008/09 Plan	2009/10 Proj	2010/11 Proj	2011/12 Proj	2012/13 Proj	Five Year Total
Payments to screening contractors and Policing Programs (1)	\$289,616	\$251,859	\$151,598	\$151,598	\$151,598	\$151,598	\$858,251
Training and certification	7,871	8,554	3,466	3,466	3,466	3,466	22,418
Uniforms, other screening related costs & consumables	7,369	9,436	6,108	6,108	6,108	6,108	33,868
Equipment maintenance and spare parts	32,612	39,303	20,647	20,647	20,647	20,647	121,891
Restricted Area Identity Cards (RAIC)	724	937	675	675	675	675	3,637
Employee costs	33,408	41,599	33,148	33,148	33,148	33,148	174,191
Travel and business related costs	2,912	3,624	2,882	2,882	2,882	2,882	15,152
Professional services	5,626	6,611	2,720	2,720	2,720	2,720	17,491
Communications and public awareness	2,630	1,705	1,690	1,690	1,690	1,690	8,465
Other administrative expenses	11,646	14,068	12,095	12,095	12,095	12,095	62,448
<b>Total Operating Expenditures</b>	<b>\$394,414</b>	<b>\$377,696</b>	<b>\$235,029</b>	<b>\$235,029</b>	<b>\$235,029</b>	<b>\$235,029</b>	<b>\$1,317,812</b>
Interest Revenue, Foreign Exchange Gain and Other Items	(3,830)	-	(675)	(675)	(675)	(675)	(2,700)
Surplus	9,816	-	-	-	-	-	-
<b>Total Budget</b>	<b>\$400,400</b>	<b>\$377,696</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$1,315,112</b>

(1) Excludes funding for Policing Programs, effective April 01, 2008



## SCREENING OPERATIONS

### Payments to screening contractors

Market driven wages for screening officers are causing CATSA's payments to screening contractors to increase, particularly in highly competitive labour markets, such as Alberta. An increase in wages of 4.3% has been included in the budget for 2008/09.

Furthermore, a key factor in the demand for screening services is increasing passenger volume. Transport Canada's forecast cumulative increase of 21.3% by 2012/13 equates to an increase in the number of screening officers required from approximately 5,700 in 2008/09 to 7,200 in 2012/13.

### Training and certification

The cost for training and certification for 2008/09 remains at a constant level when the increase in wages is factored in.

### Equipment maintenance and spare parts

The increase in the cost of maintenance and spare parts for 2008/09 is primarily attributable to the scheduled maintenance coverage in large airports and higher levels for spare parts due to the aging equipment and slower replacement of older equipment.

## RESTRICTED AREA IDENTITY CARD (RAIC)

Now that Phase I of the RAIC program has been fully implemented, expenses for the next five years, will be associated with the maintenance of equipment and the purchase of card stock for the enrolment of new employees.

## DIRECT ADMINISTRATION AND CORPORATE SERVICES

### Employee costs

Over the planning period (2008/09 to 2012/13), additional staff is being added to address current and future priorities and ongoing requirements, especially the significant increases in screening operations due to forecasted growth in passenger traffic. Resources to address corporate challenges will come from internal reallocations as well as additions to both regional and headquarters personnel to address increased workload pressures and are reflected in the planned budget. The number of employees will increase from 300 in 2007/08 to 390 in 2008/09, which includes 60 new oversight officers.

### Other operating costs

Other operating costs, such as travel, professional services and administrative expenses are forecast to increase in fiscal year 2008/09 to support core activities.

### Communications and public awareness

The planned budget for communications for 2008/09 has been reduced from 2007/08 levels and remains static for the four years from 2009/10 to 2012/13, reflecting a return to an annual reference level of \$234M.

## 5.4.2 CAPITAL BUDGETS AND PLANS

### CAPITAL BUDGET AND PLANS

The capital plan for the corporate plan period reflects the single year's funding for 2008/09. Table 4 presents the forecast capital budget over the planning period.

**TABLE 4 -  
CAPITAL EXPENDITURES**

(in thousands of dollars)

	2007/08 Forecast	2008/09 Plan	2009/10 Proj	2010/11 Proj	2011/12 Proj	2012/13 Proj	Five Year Total
<b>EDS Equipment and RAIC</b>							
PBS equipment and installation	\$8,114	\$11,082	\$-	\$-	\$-	\$-	\$11,082
HBS equipment and installation	28,962	49,017	-	-	-	-	49,017
Restricted Area Identity Card (RAIC)	4,958	3,000	-	-	-	-	3,000
<b>2010 Vancouver Olympics</b>	-	5,283	-	-	-	-	5,283
<b>Total Capital Expenditures - EDS Equipment and RAIC</b>	<b>\$42,034</b>	<b>\$68,382</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$68,382</b>
<b>Non EDS Equipment</b>							
Security Systems	\$6,299	\$14,273	\$-	\$-	\$-	\$-	\$14,273
Office furniture & equipment	1,800	353	-	-	-	-	353
<b>Total Capital Expenditures - Non EDS Equipment</b>	<b>\$8,099</b>	<b>\$14,626</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$14,626</b>
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>\$50,133</b>	<b>\$83,008</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$83,008</b>
Surplus	2,421	-	-	-	-	-	-
<b>Total Budget</b>	<b>\$52,554</b>	<b>\$83,008</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$83,008</b>



#### EDS CAPITAL AND RAIC

CATSA's complement of over 2,500 pieces of critical screening equipment is rapidly reaching peak capacity and some equipment is approaching the end of its useful life, requiring replacement.

Capital funding for 2008/09 provides for limited replacement and refurbishing of screening equipment. CATSA will also be able to initiate the implementation of a program of systems re-engineering and optimization and a program for performance measuring and monitoring at select airports.

Capital plans beyond 2008/09 are pending approval of capital funding for future years.

#### NON-EDS CAPITAL

Non-EDS capital includes equipment required to support security learning and reporting systems as well as furnishings and equipment for regional support centres, to accommodate the new oversight officers, and corporate headquarters. It also includes information technology and information management (IT/IM) requirements.

Once capital funding is approved for 2009/10 and beyond, CATSA will be able to address these requirements and fully respond to recommendations put forward by the OAG to improve oversight and compliance monitoring.

#### DISPOSAL OF CAPITAL ASSETS

After seven years of operation, CATSA is renewing some of its equipment to meet its operating requirement and under a five-year Capital Plan that received policy approval in November 2007. In carrying out its mandate, the corporation is empowered, under the CATSA Act, to dispose of outdated capital assets. Most of the capital assets that are used by the Corporation are specialized equipment and have limited use outside of the "airport-type" operation in the commercial world. Therefore, the value of the used equipment is relatively low. During the next five years, the corporation may have to dispose of certain pieces of equipment as and when required. In some cases, the corporation will be incurring cost when disposing of equipment to comply with environmental laws and regulations.

### 5.4.3 2010 WINTER OLYMPICS AND PARALYMPICS

#### 2010 WINTER OLYMPICS AND PARALYMPICS

Funding is included for the increased demand for CATSA's screening operations before and during the 2010 Winter Olympics and Paralympics.

CATSA requires additional funding to implement the required heightened security screening activities at airports. Budget 2008 has approved funding for the acquisition of capital equipment only. Operating funds will be requested for 2009/10, the year of the Olympics.

## 5.5 SUMMARY OF THE FINANCIAL PLAN

### FINANCIAL PLAN

The following Annex summarizes Operating and Capital Budgets for the planning period 2008/09 to 2012/13 by mandated programs and corporate activities.

### CAPITAL EXPENDITURES

(in thousands of dollars)

	March 31/07 Actual	March 31/08 Forecast	March 31/09 Budget	March 31/10 Planned	March 31/11 Planned	March 31/12 Planned	March 31/13 Planned
Acquisition of new equipment:							
Explosives detection systems	\$75,146	\$37,076	\$65,382	\$0	\$0	\$0	\$0
Restricted area identification card	3,639	4,958	3,000	-	-	-	-
Non-passenger screening	(764)	-	-	-	-	-	-
Security learning and reporting systems	3,363	6,299	14,273	-	-	-	-
Local support centres	158	400	-	-	-	-	-
Corporate services	(144)	1,400	353	-	-	-	-
Surplus	-	2,421	-	-	-	-	-
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>\$81,398</b>	<b>\$52,554</b>	<b>\$83,008</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>

### OPERATING EXPENDITURES

(in thousands of dollars)

Operating Expenditures (before depreciation):							
Pre-board screening	\$181,244	\$210,245	\$227,749	\$132,052	\$132,052	\$132,052	\$132,052
Air security related policing programs and hold baggage screening	120,012	134,599	95,327	57,853	57,853	57,853	57,853
Restricted area identification card	4,037	1,625	2,319	2,400	2,400	2,400	2,400
Non-passenger screening	10,843	13,408	14,083	11,128	11,128	11,128	11,128
Corporate services	31,975	34,537	38,218	31,596	31,596	31,596	31,596
Other operating expenses (funding)	(662)	(3,830)	-	(675)	(675)	(675)	(675)
Surplus	-	9,816	-	-	-	-	-
<b>Total Operating Expenditures</b>	<b>\$347,449</b>	<b>\$400,400</b>	<b>\$377,696</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>
<b>Total Capital Expenditures</b>	<b>\$81,398</b>	<b>\$52,554</b>	<b>\$83,008</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>Total Expenditures</b>	<b>\$428,847</b>	<b>\$452,954</b>	<b>\$460,704</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>	<b>\$234,354</b>



# GLOSSARY

<b>AGAS</b>	Advisory Group on Aviation Security
<b>Airport Authority</b>	An operator of an airport listed in the <i>Airport Transfer (Miscellaneous Matters) Act</i>
<b>CATSA</b>	Canadian Air Transport Security Authority
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer
<b>Class I Airports</b>	Airports with annual passenger traffic in excess of 1 million people, or with a high threat/risk potential
<b>Class II Airports</b>	Airports with one or more of the following characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• annual passenger traffic in excess of 200,000 people;</li> <li>• has a medium threat/risk potential;</li> <li>• is the primary airport of provincial/territorial capital; or</li> <li>• is a transit stop for international flights bound for Class I or II airports</li> </ul>
<b>Designated Airports</b>	The 89 airports at which CATSA is responsible for the provision of screening services according to regulations
<b>EDS</b>	Explosives Detection Systems: manual or automated systems used primarily to check for explosives in carry-on and checked baggage
<b>EDT</b>	Explosive Detection Trace
<b>FAA</b>	<i>Financial Administration Act</i>
<b>HBS</b>	Hold Baggage Screening: the screening of checked baggage using EDS equipment
<b>HHMD</b>	Hand-Held Metal Detector
<b>ICAO</b>	International Civil Aviation Organization
<b>IT</b>	Information Technology
<b>MOU</b>	Memorandum of Understanding
<b>NPS</b>	Non-Passenger Screening: the screening of selected non-passengers accessing restricted areas of airports. Non-passengers include flight crews, refuellers, caterers, aircraft groomers, maintenance and construction personnel, baggage handlers, and concession staff
<b>OAG</b>	Office of the Auditor General
<b>PBS</b>	Pre-Board Screening: the screening of passengers, their belongings and carry-on baggage
<b>Point Leader</b>	Supervises screening officers at all screening checkpoints
<b>RAIC</b>	Restricted Area Identity Card: an identification card issued to all employees authorized to enter the restricted areas of Class I and II airports

# GLOSSARY

**RCMP**

Royal Canadian Mounted Police

**Screening Contractor**

A company that has entered into a contract with CATSA for the provision of PBS, HBS and other screening services

**Screening officer**

An employee of the screening contractor who carries out screening services

**SeMS**

Security Management System

**SOPs**

Standard Operating Procedures

**TBS**

Treasury Board Secretariat

**WTMD**

Walk-Through Metal Detector



# GLOSSAIRE

OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
PDM	Portique de détection de métal
PE	Protocole d'entente
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDE	Systèmes de détection d'explosifs : systèmes manuels ou automatisés utilisés surtout pour détecter des explosifs dans les bagages de cabine ou les bagages enregistrés.
SGSu	Système de gestion de la sûreté
TI	Technologie de l'information

ACSTA	Administration aéroportuaire
Aéroports de classe I	
Aéroports de classe II	
Aéroports désignés	
Agent de contrôle	
BVG	
CBE	
Chief de point de contrôle	
CISR	
CNP	
CPE	
DTE	
DMOM	
Fournisseur de services de contrôle	
GCSA	
GRC	
LGFP	

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien

L'exploitation d'un aéroport répertorié dans la liste de la Loi relative aux cessons d'aéroports.

Aéroports dont le volume annuel de passagers dépasse un million de personnes ou qui comportent un degré élevé de risques ou de danger.

Aéroports répondant à l'un ou à plusieurs des critères suivants :

- volume annuel de passagers qui dépasse 200 000 personnes;
- potentiel de menace ou de risque moyen;
- principal aéroport de la capitale provinciale ou territoriale;
- est une escale de vols internationaux se dirigeant vers des aéroports de la classe I ou de la classe II.

Les 89 aéroports dans lesquels l'ACSTA est responsable d'assurer la prestation de services de contrôle, conformément aux règlements en vigueur.

Un employé du fournisseur de services de contrôle qui effectue les services de contrôle

Bureau du vérificateur général

Contrôle des bagages enregistrés à l'aide d'un matériel de détection d'explosifs.

Supervise les agents de contrôle à tous les points de contrôle

Carte d'identité pour les zones réglementées : laissez-passer émis pour chaque employé autorisé à pénétrer dans les zones réglementées des aéroports de classe I et II.

Contrôle des non-passagers : le contrôle de non-passagers sélectionnés qui ont accès aux zones réglementées des aéroports. Les non-passagers comprennent les équipages de vol, les préposés à l'avitaillement des aéronefs, les traiteurs, les préposés au nettoyage des aéronefs, le personnel d'entretien et de construction, les bagagistes et le personnel des concessions.

Contrôle préembarquement : le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels

Détection de traces d'explosif

Détecteur à main d'objets métalliques

Entreprise ayant signé un contrat avec l'ACSTA qui prévoit la prestation de services de contrôle CPE, CBE et autres.

Groupe consultatif sur la sûreté aérienne

Gendarmerie Royale du Canada

Loi sur la gestion des finances publiques



## 5.5 RÉSUMÉ DU PLAN FINANCIER

L'annexe qui suit résume les budgets d'investissement et de fonctionnement pour la période de planification 2008-2009 à 2012-2013 par programme obligatoire et activité générale.

### PLAN FINANCIER

#### DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)

31 mars 2007 Montant réel	31 mars 2008 Prévisions	31 mars 2009 Budget	31 mars 2010 Montant prévu	31 mars 2011 Montant prévu	31 mars 2012 Montant prévu	31 mars 2013 Montant prévu
------------------------------	----------------------------	------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

Acquisition de nouveau matériel :

Équipement de détection d'explosifs	75 146 \$	37 076 \$	65 382 \$	0 \$	0 \$	0 \$
Carte d'identité pour les zones réglementées	3 639	4 958	3 000	-	-	-
Contrôle des non-passagers	(764)	-	-	-	-	-
Systèmes d'apprentissage et de production de rapports liés à la sûreté	3 363	6 299	14 273	-	-	-
Centres de soutien locaux	158	400	-	-	-	-
Services généraux	(144)	1 400	353	-	-	-
Surplus	-	2 421	-	-	-	-

#### DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

(en milliers de dollars)

Dépenses de fonctionnement (avant amortissement) :

Contrôle préembarquement	181 244 \$	210 245 \$	227 749 \$	132 052 \$	132 052 \$	132 052 \$
Programmes de police liés à la sûreté du transport aérien et contrôle des bagages enregistrés	120 012	134 599	95 327	57 853	57 853	57 853
Carte d'identité pour les zones réglementées	4 037	1 625	2 319	2 400	2 400	2 400
Contrôle des non-passagers	10 843	13 408	14 083	11 128	11 128	11 128
Services généraux	31 975	34 537	38 218	31 596	31 596	31 596
Autres dépenses de fonctionnement (financement)	(662)	(3 830)	-	(675)	(675)	(675)
Surplus	-	9 816	-	-	-	-

#### Total des dépenses de fonctionnement

81 398 \$ 52 554 \$ 83 008 \$ - - -

#### Total des dépenses d'investissement

428 847 \$ 452 954 \$ 460 704 \$ 234 354 \$ 234 354 \$ 234 354 \$

#### Dépenses totales

## 5.4.3 JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES DE 2010

Les quelques 2 500 pièces essentielles de l'équipement de contrôle de l'ACSTA sont utilisées à pleine capacité et une partie de l'équipement arrive à la fin de durée de vie utile et a besoin d'être remplacé. Le financement des dépenses d'investissement durant l'exercice 2008-2009 tient compte du remplacement et de la remise en état limités de l'équipement de contrôle. L'ACSTA pourra également entreprendre la mise en œuvre d'un programme de remise en état et d'optimisation des systèmes, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement dans certains aéroports.

On attend l'approbation du financement d'investissement associé aux plans d'investissement au-delà de 2008-2009 pour les années à venir.

Les coûts d'investissement non-SDE comprennent l'équipement nécessaire au soutien des systèmes d'apprentissage de la sûreté et de rapports sur la sûreté, ainsi que le mobilier et l'équipement pour les centres régionaux de soutien, pour répondre aux besoins des nouveaux agents de surveillance et de l'administration centrale. Ils répondent également aux exigences en matière de technologie de l'information et de gestion de l'information (TI/GI).

Après l'approbation du financement d'investissement de 2009-2010 et au-delà, l'ACSTA sera en mesure de satisfaire à ces exigences et de donner suite aux recommandations d'améliorer le contrôle et la surveillance de la conformité formulées par le BVG.

Conformément au plan d'investissement sur cinq ans, approuvé en novembre 2007, l'ACSTA renouvelle une partie de son équipement, après sept ans d'exploitation, afin de satisfaire aux exigences opérationnelles. Dans l'exécution de son mandat, en vertu de la Loi sur l'ACSTA, l'Administration est autorisée à aliéner les immobilisations désuètes. La majorité des immobilisations utilisées par l'ACSTA sont des équipements spécialisés. Par conséquent, leur utilité est limitée, hors du milieu aéroportuaire. L'équipement usagé a donc relativement peu de valeur. Au cours des cinq prochaines années, l'ACSTA devra peut-être aliéner certaines pièces d'équipement, en fonction des besoins. Dans certains cas, l'ACSTA encourra des dépenses pour l'aliénation de l'équipement, afin de se conformer aux lois et règlements sur l'environnement.

Le Plan d'entreprise tient compte de la demande accrue d'opérations de contrôle avant et durant les Jeux olympiques et paralympiques de 2010.

L'ACSTA a besoin de fonds additionnels pour mettre en œuvre les activités de sûreté renforcée dans les aéroports. Dans son budget 2008, le gouvernement approuve uniquement le financement de l'acquisition de biens d'investissement. Des fonds de fonctionnement seront nécessaires durant l'exercice 2009-2010, l'année des Jeux olympiques.



## 5.4.2 BUDGETS ET PLANS D'INVESTISSEMENT

### BUDGET ET PLANS D'INVESTISSEMENT

Le plan d'investissement pour la période de planification reflète le financement limité à un an pour l'exercice 2008-2009. Le tableau 4 fait état du budget d'investissement prévu pour la période de planification.

**TABEAU 4 -  
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT**  
(en milliers de dollars)

	Prévisions 2007-2008	Plan 2008-2009	Projet. 2009-2010	Projet. 2010-2011	Projet. 2011-2012	Projet. 2012-2013	Total sur cinq ans
<b>Équipement des SDE</b>							
Équipement de CPE et installation	8 114 \$	11 082 \$	-	-	-	-	11 082 \$
Équipement de CBE et installation	28 962	49 017	-	-	-	-	49 017
Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	4 958	3 000	-	-	-	-	3 000
<b>Olympiques de Vancouver en 2010</b>	-	5 283	-	-	-	-	5 283
<b>Total des dépenses d'investissement - équipement SDE et CIZR</b>	<b>42 034 \$</b>	<b>68 382 \$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>68 382 \$</b>
<b>Équipement non-SDE</b>							
Systèmes de sécurité	6 299 \$	14 273 \$	-	-	-	-	14 273 \$
Mobilier et matériel de bureau	1 800	353	-	-	-	-	353
<b>Total des dépenses d'investissement - équipement non-SDE</b>	<b>8 099 \$</b>	<b>14 626 \$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14 626 \$</b>
<b>Total des dépenses d'investissement</b>	<b>50 133 \$</b>	<b>83 008 \$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>83 008 \$</b>
Surplus	2 421	-	-	-	-	-	-
<b>Budget Total</b>	<b>52 554 \$</b>	<b>83 008 \$</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>83 008 \$</b>

**Paievements versés aux fournisseurs de services de contrôle**

La rémunération des agents de contrôle, dictée par le marché, a fait augmenter les paiements de l'ACSTA aux fournisseurs de services de contrôle, surtout dans les marchés du travail très compétitifs comme l'Alberta. Le budget 2008 prévoit une augmentation salariale de 4,3 % pour l'exercice 2008-2009.

De plus, l'augmentation du volume de passagers est un facteur déterminant de la demande de services de contrôle. Transports Canada prévoit que l'augmentation du volume de passagers de 21,3 % d'ici 2012-2013 se traduira par une augmentation du nombre d'agents de contrôle. Ainsi, leur nombre passerait d'environ 5 700 en 2008-2009 à 7 200 en 2012-2013.

**Formation et certification**

Le niveau des coûts de formation et de certification de 2008-2009 reste invariable, compte tenu de l'augmentation des salaires.

**Entretien de l'équipement et pièces de rechange**

L'augmentation du coût d'entretien et des pièces de rechange en 2008-2009 est principalement attribuable aux travaux d'entretien prévus dans les grands aéroports et à la demande croissante de pièces de rechange, en raison du vieillissement de l'équipement et des retards dans le remplacement de l'équipement usagé.

Étant donné que la phase I du programme de la CIZR a été mise en œuvre, au cours des cinq prochaines années, l'ACSTA dépensera dans l'entretien de l'équipement et l'acquisition de cartes pour l'inscription de nouveaux employés.

**Coûts liés au personnel**

Durant la période de planification (2008-2009 à 2012-2013), du personnel supplémentaire sera engagé pour gérer les priorités actuelles et futures, ainsi que les exigences permanentes, surtout l'augmentation considérable des opérations de contrôle, en raison de l'augmentation prévue du volume de passagers. Pour la gestion des enjeux opérationnels, l'ACSTA aura recours à des ressources réattribuées à l'interne. De plus, elle augmentera l'effectif dans les régions et l'administration centrale, afin de gérer l'augmentation de la charge de travail. Ces ressources figurent dans le budget planifié. Le nombre d'employés de l'ACSTA passera de 300 pendant l'exercice 2007-2008 à 390 pendant l'exercice 2008-2009, ce qui comprend l'embauche de 60 nouveaux agents de surveillance.

#### Autres coûts de fonctionnement

Selon les prévisions, les autres coûts de fonctionnement, tels que les déplacements, les services professionnels et les dépenses administratives, augmenteront au cours de l'exercice 2008-2009 pour appuyer les activités principales.

#### Communications et sensibilisation du public

Le budget des communications prévu pour l'exercice 2008-2009 a été réduit par rapport à l'exercice 2007-2008 et plafonne pour les quatre exercices entre 2009-2010 et 2012-2013. Il reflète le retour au niveau de référence de 234 M\$.



## 5.4 APERÇU DU PLAN FINANCIER POUR LES EXERCICES 2008-2009 À 2012-2013

### 5.4.1 BUDGETS ET PLANS DE FONCTIONNEMENT

#### BUDGETS ET PLANS DE FONCTIONNEMENT

Le budget de fonctionnement de l'ACSTA comprend les opérations de contrôle, la CIZR ainsi que les services administratifs et généraux. Le budget et les plans de fonctionnement pour la période de planification de cinq ans s'appuient sur le financement qu'a obtenu l'ACSTA pour l'exercice 2008-2009, ainsi que les répercussions associées au retour au niveau de référence de 234 M\$ pour les exercices 2009-2010 à 2012-2013.

Le tableau 3 illustre les prévisions opérationnelles pour la période de planification, par type de dépense.

**TABEAU 3 - DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PAR TYPE**

(en milliers de dollars)

	Prévisions 2007-2008	Plan 2008-2009	Projet. 2009-2010	Projet. 2010-2011	Projet. 2011-2012	Projet. 2012-2013	Total sur cinq ans
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	289 616 \$	251 859 \$	151 598 \$	151 598 \$	151 598 \$	151 598 \$	858 251 \$
et Programmes de police (1)							
Formation et certification	7 871	8 554	3 466	3 466	3 466	3 466	22 418
Uniformes, autres coûts reliés au contrôle et produits non durables	7 369	9 436	6 108	6 108	6 108	6 108	33 868
Entretien de l'équipement et pièces de rechange	32 612	39 303	20 647	20 647	20 647	20 647	121 891
Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	724	937	675	675	675	675	3 637
Coûts liés au personnel	33 408	41 599	33 148	33 148	33 148	33 148	174 191
Frais de déplacement et autres coûts opérationnels connexes	2 912	3 624	2 882	2 882	2 882	2 882	15 152
Services professionnels	5 626	6 611	2 720	2 720	2 720	2 720	17 491
Communications et sensibilisation du public	2 630	1 705	1 690	1 690	1 690	1 690	8 465
Autres dépenses administratives	11 646	14 068	12 095	12 095	12 095	12 095	62 448
<b>Total des dépenses de fonctionnement</b>	<b>394 414 \$</b>	<b>377 696 \$</b>	<b>235 029 \$</b>	<b>235 029 \$</b>	<b>235 029 \$</b>	<b>235 029 \$</b>	<b>1 317 812 \$</b>
Intérêts créditeurs, gain de change et autres articles	(3 830)	-	(675)	(675)	(675)	(675)	(2 700)
Surplus	9 816	-	-	-	-	-	-
<b>Budget Total</b>	<b>400 400 \$</b>	<b>377 696 \$</b>	<b>234 354 \$</b>	<b>234 354 \$</b>	<b>234 354 \$</b>	<b>234 354 \$</b>	<b>1 315 112 \$</b>

(1) Exclut le financement des programmes de police, en vigueur à compter du 1<sup>er</sup> avril 2008

## 5.3.2 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT PRÉVUES

### INTRODUCTION

L'analyse ci-après et le Tableau 2 comparent les prévisions au budget d'investissement du plan d'entreprise modifié de 52,6 millions de dollars en 2007-2008, rajusté pour la réaffectation des fonds d'investissement.

### TABEAU 2 - DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

(en milliers de dollars)

Équipement des SDE	Équipement de CPE et installation	Équipement de CBE et installation	Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	Équipement non-SDE		Total des dépenses d'investissement	Surplus	Budget Total
				Systèmes de sécurité	Mobilier et matériel de bureau			
8 114 \$	6 800 \$	32 697	4 958	42 034	8 099	50 133 \$	2 421 \$	52 554 \$
		4 958		6 299	1 300	8 099	-	52 554 \$

Prévisions  
2007-2008

Plan d'entreprise  
modifié  
2007-2008

COÛTS  
D'INVESTISSEMENT -  
SDE ET CIZR

COÛTS  
D'INVESTISSEMENT  
- NON-SDE

La plus grande partie du budget d'investissement total de l'ACSTA est dédiée à l'acquisition et au déploiement des SDE dont l'ACSTA a besoin pour satisfaire aux exigences réglementaires en matière de contrôle et répondre aux normes internationales applicables aux nouvelles technologies. Les exigences relatives à l'équipement sont le résultat de l'augmentation du volume de passagers et des projets d'agrandissement des aéroports. L'ACSTA planifie minutieusement ses projets après avoir consulté les aéroports. Toutefois, les aéroports modifient parfois leurs plans durant l'année. Par conséquent, il faut parfois reporter les fonds d'un exercice à l'autre afin de respecter en tout temps les exigences en matière de services de contrôle. Les dépenses estimatives reliées à l'équipement des SDE en 2007-2008 sont moins élevées que prévu en raison des retards dans l'installation de l'équipement dans le cadre des projets d'agrandissement des aéroports.

En raison de retards dans les projets d'agrandissement des aéroports durant l'exercice 2006-2007, la mise en œuvre de la phase II du programme de CIZR et l'introduction de systèmes d'apprentissage de la sûreté et de rapports sur la sûreté, 20 M\$ ont été reportés à l'exercice 2007-2008. En outre, 33 M\$ ont été reportés à 2008-2009 pour les modifications prévues qui seront apportées à des projets mis en œuvre aux aéroports de Winnipeg, de Montréal et de Calgary. L'ACSTA a demandé la réaffectation de 3 M\$ à l'exercice 2008-2009 pour la phase II du programme de CIZR. Par la suite, l'ACSTA a obtenu 6,05 M\$ pour financer l'intégrité des programmes, à la suite de la mise en œuvre anticipée du projet d'agrandissement réalisé à l'aéroport de Québec et un montant supplémentaire de 1,95 M\$ sera alloué en 2008-2009.

Parmi les coûts d'investissement qui ne sont pas liés aux SDE figurent les systèmes d'apprentissage de la sûreté et de rapports sur la sûreté, essentiels à la surveillance et à l'amélioration des compétences des agents de contrôle, du mobilier et du matériel de bureau, ainsi que les améliorations locales.

L'ACSTA a réaffecté 7,3 M\$ à l'exercice 2008-2009 (2,9 M\$ des systèmes d'apprentissage de la sûreté et 4,4 M\$ du système de rapports sur la sûreté), en raison du calendrier d'approbation du financement, ce qui a entraîné des retards dans le démarrage de certains projets. Les autres projets qui devraient être terminés d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 progressent selon le calendrier établi.



**Entretien de l'équipement et pièces de rechange**

Il existe un lien direct entre les coûts associés à l'exploitation et à l'entretien de l'équipement de détection d'explosifs et les calendriers de déploiement et la gestion du cycle de vie.

En 2007-2008, la baisse prévue des coûts d'entretien et de pièces de rechange est associée au taux de change favorable du dollar américain; des primes de rendement plus basses que prévu de certains grands fournisseurs de services de contrôle ne sont pas conformes aux objectifs; et des sanctions plus élevées s'appliquant aux fournisseurs de services de contrôle qui ne satisfont pas aux niveaux de service.

L'ACSTA a terminé la phase I du programme de CIZR en janvier 2007 et le programme est maintenant dans une phase de maintenance.

Les dépenses sont moins élevées que prévues car le roulement du personnel d'aéroport est moins élevé que l'on a anticipé, ce qui a entraîné une baisse des demandes de renouvellement des cartes et d'émission de nouvelles cartes.

#### Coûts liés au personnel

La baisse prévue des coûts liés au personnel est associée principalement aux avantages plus bas que prévus au budget et à la dotation plus lente que prévue, compensés par le versement planifié pour réduire le déficit du régime de retraite.

#### Frais de déplacement et autres coûts opérationnels connexes

On avait prévu des dépenses de voyage additionnelles pour se rendre aux aéroports pour configurer le nouveau système d'identification et de suivi de l'emploi du temps (ISET) et former la direction des fournisseurs de services de contrôle à l'utilisation du système. Les dépenses prévues sont moins élevées que celles du budget.

#### Services professionnels

Les coûts des services professionnels plus élevés que prévus au budget sont associés à la mise en œuvre d'un nombre de projets découlant des recommandations de l'examen spécial réalisé par le BVG et l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA.

#### Communications et sensibilisation du public

Une légère augmentation du budget des communications est attribuable à l'affichage de bannières électroniques de l'ACSTA dans les sites Web des principaux intervenants, aéroports et compagnies aériennes. L'objectif des bannières est d'éduquer le public sur le mandat de l'ACSTA.

#### Autres dépenses administratives

D'autres dépenses administratives comprennent les dépenses de bureau et informatiques, de réseau et de téléphonie, d'assurance, et les coûts liés à la location et aux installations. Les dépenses prévues sont plus basses que prévues au budget.

## 5.3 RENDEMENT PRÉVU POUR L'EXERCICE 2007-2008 – COMPARAISON ENTRE LES PRÉVISIONS ET LE PLAN

### 5.3.1 DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PRÉVUES

L'analyse ci-après compare les prévisions au budget de fonctionnement du plan d'entreprise modifié de 400,4 millions de dollars en 2007-2008. Le tableau 1 présente les dépenses de fonctionnement par type.

#### INTRODUCTION

#### TABLEAU 1 - DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT PAR TYPE

(en milliers de dollars)

	Prévisions 2007-2008	Plan d'entreprise modifié 2007-2008
Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle et Programmes de police	289 616 \$	294 233 \$
Formation et certification	7 871	7 059
Uniformes, autres coûts reliés au contrôle et produits non durables	7 369	8 618
Entretien de l'équipement et pièces de rechange	32 612	35 235
Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	724	937
Coûts liés au personnel	33 408	34 649
Frais de déplacement et autres coûts opérationnels connexes	2 912	3 446
Services professionnels	5 626	5 050
Communications et sensibilisation du public	2 630	2 261
Autres dépenses administratives	11 646	12 632
<b>Total des dépenses de fonctionnement</b>	<b>394 414 \$</b>	<b>404 120 \$</b>
Intérêts créditeurs, gain de change et autres articles	(3 830) \$	(3 720) \$
Surplus	9 816	-
<b>Budget Total</b>	<b>400 400 \$</b>	<b>400 400 \$</b>

#### OPÉRATIONS DE CONTRÔLE

**Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle et aux programmes de police**  
Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle sont plus bas que prévu au budget en raison des marchés de travail compétitifs, ce qui a nuit à la dotation des postes d'agent de contrôle vacants; les fournisseurs de services de contrôle ne respectent pas certains critères de rémunération au rendement; et on voit des retards dans l'installation de voies de contrôle dans plusieurs aéroports.

**Formation et certification**  
L'augmentation prévue dans les coûts de formation reflète le coût relatif aux défis que doit envisager l'ACSTA pour conserver les agents de contrôle dans certaines parties du pays. Cette augmentation tient compte des taux d'attrition élevés qui ont fait que l'ACSTA a dû former davantage d'agents de contrôle. Les nouvelles exigences de formation pour les agents de contrôle ont également entraîné des coûts plus élevés de formation et de certification.

**Uniformes, autres coûts associés au contrôle et produits non durables**  
La baisse prévue des dépenses est associée principalement à la réduction de l'achat de produits non durables et aux retards dans l'achat de logiciels d'ordonnancement.



## 5.2 STRATÉGIE DE COMPTABILITÉ ET DE GESTION FINANCIÈRE

### 5.2.1 NOUVELLES STRATÉGIES DE PRÉSENTATION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

#### NOUVELLES NORMES COMPTABLES

La planification, la gestion et la présentation de l'information financière de l'ACSTA sont régies par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, en vertu de laquelle l'ACSTA doit préparer ses états financiers en accord avec les principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. L'ACSTA a instauré de nouvelles normes comptables qu'elle doit évaluer pour établir dans quelle mesure elles se repercutent sur ses états financiers.

### 5.2.2 NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (NIIF)

#### INTRODUCTION

Le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a annoncé que le Canada adopte les Normes internationales d'information financière à titre de principes comptables généralement reconnus (PCGR). Par conséquent, de nouvelles normes d'information financière seront adoptées et mises en œuvre probablement d'ici 2011.

#### CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

Calendrier de mise en œuvre

Année	Activités exigées
2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Établissement de la portée de l'évaluation</li><li>• Évaluation des répercussions</li><li>• Divuligation des répercussions</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantification des répercussions des NIIF</li><li>• Avis de divulgation pour expliquer toute la portée des répercussions</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Préparation d'un bilan initial fondé sur les NIIF, en prévision de la mise en œuvre complète d'états financiers comparatifs.</li></ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre achevée</li><li>• L'ACSTA publie ses états financiers en accord avec les NIIF</li></ul>

#### PRÉPARATION DE L'ACSTA

Les répercussions associées à la mise en œuvre des NIIF seront considérables pour l'ACSTA, car les normes comptables sont complexes, étendues et mises en œuvre à long terme. En préparation à la mise en œuvre des NIIF, l'ACSTA a débuté un exercice d'établissement de la portée de l'évaluation, afin de cerner les répercussions et de jeter les bases d'un plan de mise en œuvre complet et détaillé, lequel sera élaboré pendant l'exercice 2008-2009, en accord avec le calendrier de mise en œuvre établi par le CNC.

## INTRODUCTION

L'ACSTA rend compte au Parlement par le biais du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités et elle est tenue d'inclure l'ensemble de ses états financiers dans son Plan d'entreprise. Cependant, en vertu du paragraphe 32(2) de la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA doit tenir confidentielle toute information dont la divulgation, de l'avis du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités, nuirait à la sécurité du transport aérien ou à la sécurité du public, y compris des données financières et autres pouvant révéler cette information. C'est pourquoi les données financières figurant dans le présent chapitre sont résumées.

## HISTORIQUE DU FINANCEMENT DE L'ACSTA

Dans le budget 2001, le gouvernement du Canada avait alloué une enveloppe de financement de 1,942 milliards de dollars sur cinq ans (jusqu'à l'exercice 2006-2007). Dans le budget 2005, le gouvernement avait alloué 85 millions de dollars pour financer l'agrandissement des aéroports de Toronto et Vancouver qui n'était pas prévu en 2001. Dans le budget 2006, en plus du financement de 21 millions de dollars, pour assurer l'intégrité des programmes durant les exercices 2006-2007 et 2007-2008, l'ACSTA a également obtenu un financement de 41 millions de dollars sur un an (exercice 2007-2008) pour assurer l'intégrité des programmes relatifs au nouveau règlement sur les liquides, les aérosols et les gels et créer les nouvelles voies de contrôle suite aux projets d'agrandissement du terminal F de l'aéroport international de Toronto et du nouveau terminal de l'aéroport de Québec. L'ACSTA recevra 1,95 millions de dollars en 2008-2009 pour l'agrandissement de l'aéroport de Québec.

Au cours des cinq premières années d'exploitation, le volume de passagers a augmenté de 28 p. 100. Cette augmentation a mis l'intégrité des programmes à l'épreuve, lesquels continuaient à être financés sur une base temporaire. À l'automne 2007, l'ACSTA a présenté une demande de financement à long terme pour les exercices 2008-2009 à 2010-2011. Dans le budget 2008, l'ACSTA n'a obtenu que 181 millions de dollars de financement pour l'exercice 2008-2009.

## 5.1 PRINCIPALES RÉPÉRCUSSIONS SUR LE FINANCEMENT DE L'ACSTA

### FINANCEMENT

Le gouvernement a alloué un financement d'un an dans le budget 2008. À partir de l'exercice 2009-2010, l'ACSTA disposera de nouveau d'un budget de fonctionnement de services votés de 234 millions de dollars par année, sans aucun fonds pour les dépenses d'investissement.

### CHANGEMENT IMPORTANT DES ACTIVITÉS PRINCIPALES

À compter de l'exercice 2008-2009, le Programme canadien de protection des transporteurs aériens et le Programme de contribution aux services de police seront transférés respectivement à la GRC et à Transports Canada.

### OPÉRATIONS DE CONTRÔLE ET PLAN D'INVESTISSEMENT

La croissance projetée du volume de passagers et l'augmentation des salaires continueront à exercer des pressions sur les ressources financières de l'ACSTA. On prévoit que les frais d'exploitation des fournisseurs de services de contrôle augmenteront, non seulement en raison de la demande de prolonger les heures de contrôle, mais également en raison de l'augmentation des salaires. Le financement obtenu par l'ACSTA pour l'exercice 2008-2009 tient compte de l'augmentation du volume de passagers et des salaires; si la croissance dépasse les niveaux projetés, il faudra effectuer d'autres réductions.

Le financement des dépenses d'investissement durant l'exercice 2008-2009 tient compte du remplacement et de la remise en état limités de l'équipement de contrôle.



4.5 RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE

Pour être en mesure d'atteindre ses objectifs stratégiques, il faut que l'ACSTA soit reconnue comme étant un expert de l'exécution de son mandat – le contrôle de sûreté du transport aérien. Depuis sa création, l'ACSTA a développé une expertise incontestable dans ses secteurs d'activité et continue à la développer. Grâce à son expertise reconnue, l'ACSTA consolide et conserve la confiance du gouvernement, son actionnaire et organisme de réglementation, ainsi que celle des intervenants et des voyageurs. Pour atteindre son résultat stratégique qui consiste à développer une expertise reconnue, l'ACSTA doit développer sa capacité de mesure et de rendre compte du rendement, ainsi que des processus et des pratiques commerciales solides, et des relations efficaces. L'ACSTA sera ainsi en mesure de prouver aux voyageurs, au gouvernement du Canada et aux principaux intervenants, notamment les compagnies aériennes et les aéroports, qu'en sa qualité d'expert du contrôle, elle assure un niveau de sûreté élevé.

Une initiative reliée au résultat stratégique de la reconnaissance de l'expertise et qui aura lieu pendant la période de planification est :

- 1) Jeux Olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 - En collaboration étroite avec Transports Canada, l'ACSTA a préparé un plan visant à se pencher sur la question des exigences de contrôle accrues durant une période de 57 jours, pendant les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. Dans le budget 2008, le gouvernement accorde un financement d'une année à l'ACSTA pour la préparation des Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver. L'ACSTA cherchera à obtenir du financement supplémentaire pour l'exercice 2009-2010.

DESCRIPTION

INITIATIVE

4.6 CONCLUSION

CONCLUSION

L'orientation stratégique de l'ACSTA est conçue de façon à s'assurer que cette dernière exécute le contrôle du transport aérien de manière efficace, efficiente, uniforme et axée sur l'intérêt du public, en accord avec le mandat législatif de l'article 6 de la Loi sur l'ACSTA. Conformément à son mandat, l'ACSTA se concentre sur ses trois résultats stratégiques, qui sont des éléments centraux de la stratégie d'entreprise et du cadre de planification stratégique de l'ACSTA.

Dans son plan d'action, élaboré en réponse aux recommandations de l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA et de l'examen spécial du BVG, l'ACSTA a dressé la liste des mesures correctives qu'elle prendrait si elle devait recevoir du financement additionnel; tant le ministre que le BVG a bien accueilli le plan d'action.

Ce Résumé s'appuie sur des niveaux de financement approuvés, tel qu'exigé par le gouvernement. L'ACSTA est responsable de maintenir la sûreté, et dans l'exécution de sa stratégie, la priorité sera d'atteindre cet objectif.

## 4.4 RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ

Si l'ACSTA veut être en mesure de mettre en œuvre les recommandations présentées dans le rapport sur l'examen spécial du BVG et l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA, elle doit renforcer sa capacité. L'ACSTA doit développer et maintenir un effectif talentueux, dévoué et agile, pour satisfaire aux exigences d'un environnement changeant et faire en sorte que les ressources humaines, les processus et les programmes contribuent au renforcement de la capacité organisationnelle de l'Administration.

### DESCRIPTION

### INITIATIVES

Pendant la période de planification, l'ACSTA entre dans une nouvelle phase de planification des investissements, par rapport à la technologie et à l'équipement de contrôle. Depuis sa création, il y a six ans, l'ACSTA a mis l'accent sur le déploiement et l'intégration de systèmes dans les aéroports. Dorénavant, elle mettra l'accent sur :

- l'entretien;
- l'optimisation de l'équipement;
- la mesure du rendement;
- la gestion du cycle de vie;
- la croissance des aéroports.

La liste non exhaustive des initiatives de planification des investissements comprend :

- le remplacement de l'équipement vieillissant de CPE et de CBE;
- le maintien d'un inventaire adéquat de pièces de rechange et d'appareils de secours, pour assurer le maintien des normes de service de base;
- la mise à niveau de l'équipement de CPE et de CBE, afin d'augmenter la capacité de détection.

L'ACSTA compte entreprendre diverses initiatives de technologie et d'équipement, à l'appui de ces objectifs, durant la période de planification, même si elle ne peut en entreprendre qu'une partie, eu égard au niveau de financement actuel.

De plus, l'ACSTA collaborera avec Transports Canada pour trouver des solutions à d'autres initiatives reliées au renforcement de la capacité, dont :

- 1) **Nouvelles technologies** - L'ACSTA doit absolument suivre l'évolution des normes internationales, relativement aux améliorations technologiques, pour être en mesure d'offrir un système de contrôle de sûreté du transport aérien à la fois sécuritaire et durable.

- 2) **Uniformiser les procédures de contrôle avec celles des partenaires internationaux** - L'incapacité de l'ACSTA d'uniformiser ses procédures de contrôle avec celles de ses partenaires internationaux pourrait entraîner des mesures additionnelles, comme par exemple contrôler à nouveau tous les bagages chargés à bord d'un aéronef. Ces mesures additionnelles pourraient, à leur tour, entraîner des coûts additionnels et des retards pour les compagnies aériennes canadiennes. Par conséquent, le Canada pourrait perdre la confiance de ses partenaires clés à l'égard de l'intégrité de ses systèmes et de son équipement.

- 3) **Agrandissement des aéroports** - L'ACSTA finance des projets connus d'agrandissement d'aéroports sur le plan de l'équipement nécessaire pour renforcer la capacité, comme par exemple des voies de contrôle additionnelles, ainsi que sur le plan des besoins concernant les installations et l'espace nécessaires pour réaliser les opérations de contrôle dans les nouveaux terminaux.

- 4) **Améliorations opérationnelles** - Tant l'examen spécial du BVG que l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA corroborent l'importance d'améliorer la surveillance. Par conséquent, l'ACSTA prévoit renforcer son rôle de surveillance et sa capacité de mesurer et de rendre compte du rendement, liés à son mandat.



# 4 ORIENTATION STRATÉGIQUE

On compte parmi les facteurs pris en considération dans le plan d'entreprise, relativement à la période de planification 2008-2009 à 2012-2013 :

- l'orientation stratégique de l'ACSTA, fondée sur ses trois résultats stratégiques (décrits aux sections suivantes);
- les lettres d'orientation et d'attentes provenant du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités;
- le Rapport annuel de l'ACSTA 2007;
- le profil de risque de l'organisation;
- les plans d'action de l'ACSTA élaborés en réponse à l'examen spécial du BVG;
- le travail d'analyse des recommandations du rapport du comité consultatif de l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA accompli par le comité directeur et les groupes de travail conjoints de Transports Canada et de l'ACSTA;
- l'allocation d'une année de financement additionnel par le gouvernement dans le budget 2008.

## DÉTERMINANTS DE LA STRATÉGIE

## PROCHAINES ÉTAPES POUR LE FINANCEMENT

En consultation avec Transports Canada, l'ACSTA cherchera à assouplir les opérations. Il est possible que l'ACSTA doive demander des fonds du programme d'intégrité pour le manque à gagner en 2008-2009. De plus, pour être en mesure de maintenir ses activités, l'ACSTA devra obtenir un financement additionnel à long terme.

## 4.2 MANDAT LÉGISLATIF ET RÉSULTATS STRATÉGIQUES QUINQUENNAUX

Conformément à l'orientation stratégique présentée dans le *Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement*, l'ACSTA continuera, durant l'exercice 2008-2009, dans la mesure du possible, à réaliser des progrès à l'égard des trois principaux résultats stratégiques, ce qui lui permettra de mieux remplir ses obligations en vertu de la Loi sur l'ACSTA.

## 4.3 SÛRETÉ À LA MESURE DU CLIENT

### DESCRIPTION

Pour réaliser ce résultat stratégique, l'ACSTA a besoin des ressources humaines et matérielles, ainsi que des procédures et de l'expérience nécessaires, qui vont garantir que la démarche de ses programmes opérationnels et de contrôle de sûreté demeure à la mesure du client, c'est-à-dire qu'elle demeure aussi efficace et utile aux yeux des voyageurs.

### INITIATIVES

Les initiatives relatives à la sûreté à la mesure du client qui doivent être complétées par l'ACSTA, en collaboration avec Transports Canada, sont :

1) **Services commerciaux** – Une partie du financement de l'année accordée pour la préparation des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, qui a été approuvée dans le budget 2008, sera utilisée pour appuyer un projet pilote concernant des installations de contrôle mobiles pour effectuer le contrôle dans les Services commerciaux pendant la durée des Jeux Olympiques.

2) **Communications** – L'ACSTA a l'intention de continuer à informer les voyageurs concernant les recommandations et les exigences relatives au contenu des bagages de cabine et des bagages enregistrés. En fournissant des renseignements fiables aux Canadiens, l'ACSTA fait en sorte de mieux préparer les voyageurs au déroulement du processus de contrôle. En sensibilisant les voyageurs, l'ACSTA pourrait accélérer le processus de contrôle, c'est-à-dire le temps d'attente au CPE, le nombre d'articles interceptés, les incidents et les plaintes.

En vertu des articles 6 et 7 de la Loi sur l'ACSTA, l'ACSTA peut recourir aux solutions ci-après pour assurer le contrôle des passagers :

- fournisseur de services tiers (fournisseur de services de contrôle);
- emploi direct (les propres employés de l'ACSTA);
- au moyen d'ententes conclues avec les exploitants d'aérodrome (ou de sous-traitants de l'aérodrome).

Le conseil d'administration et la direction de l'ACSTA se sont engagés à examiner les options de prestation de services de contrôle avant l'échéance des contrats en 2008-2009, afin de s'assurer que l'ACSTA utilise l'option la plus appropriée.

L'ACSTA a mis sur pied un comité ad hoc composé d'administrateurs du conseil d'administration de l'ACSTA. Son mandat était de surveiller le processus d'examen du modèle de prestation de services et de commenter les recommandations. Dans l'ensemble, même si les autres modèles avaient leurs forces, le modèle actuel de prestation de services assurée par un fournisseur de services de contrôle tiers est le meilleur. Le comité a recommandé un modèle de fournisseur de services de contrôle au conseil d'administration, similaire au modèle actuellement utilisé.

Le conseil d'administration de l'ACSTA a approuvé ce modèle en septembre 2007.

Le comité consultatif responsable de l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA a recommandé que Transports Canada élabore « en priorité » un cadre de réglementation d'avantage axé sur les résultats pour la sûreté du transport aérien. Transports Canada a entamé un examen pluriannuel du cadre réglementaire de la sûreté du transport aérien, afin de l'axer davantage sur les risques et le rendement. Pendant l'examen, l'ACSTA collaborera avec Transports Canada, afin de formuler des commentaires à l'appui des modifications proposées au cadre de réglementation. Dans le cadre de cette initiative, l'ACSTA élabore actuellement son propre cadre de mesure du rendement.

Le gouvernement du Canada est responsable des dispositions législatives de la Politique de sécurité nationale et a mandaté Transports Canada d'être l'organisme de réglementation responsable des politiques et des règlements de sûreté du transport aérien. L'ACSTA est responsable d'exploiter les programmes de sûreté du transport aérien, conformément aux responsabilités actuelles que lui confère son mandat.

À la demande de Transports Canada, l'ACSTA a participé à des discussions concernant les sujets ci-après. Transports Canada les étudie actuellement et ils pourraient avoir une incidence sur les activités de l'ACSTA.

- La sécurité du fret aérien.
- La désignation de sécurité des aéroports.
- La création de plans de sûreté pour les aéroports.
- La Phase II de la CIZR.



## 3.5 LOIS ET RÉGLEMENTS

### INTRODUCTION

L'ACSTA est assujettie à la Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). En sa qualité de société d'État, l'ACSTA doit :

- maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés;
- veiller à ce que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente; veiller à ce que ses opérations se déroulent efficacement.

### EXAMEN SPÉCIAL

En vertu de la LGFP, l'ACSTA doit soumettre ses systèmes et ses pratiques à un examen spécial, au moins une fois tous les cinq ans, réalisé par le BVG.

Le BVG a réalisé l'examen spécial de l'ACSTA en 2006; l'ACSTA a répondu en profondeur aux recommandations résultantes dans son *Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement*.

L'ACSTA a rédigé un plan d'action complet pour répondre à toutes les recommandations, étape obligatoire pour obtenir des fonds supplémentaires, dans la proposition au gouvernement du Canada à l'automne 2007.

### EXAMEN QUINQUENNAL DE LA LOI SUR L'ACSTA

En vertu de l'article 33 de la Loi sur l'ACSTA, le ministre doit effectuer un examen des activités de l'ACSTA, conformément aux dispositions de cette loi, au cours de la cinquième année de son entrée en vigueur et présenter au Parlement un rapport sur ses observations.

Un comité consultatif, nommé en novembre 2005, a été mandaté de réaliser cet examen. *Plan de vol : Gérer les risques pour la sûreté de l'aviation*, le fruit du travail du comité consultatif, a été présenté au Parlement, par le ministre, le 12 décembre 2006. Le détail des recommandations du comité consultatif se trouve également dans le *Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2010-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement*.

Le 4 septembre 2007, le ministre a annoncé les décisions suivantes :

- le ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités demeure responsable de la sûreté du transport aérien;
- l'ACSTA demeure une société d'État et conserve son mandat de contrôle;
- l'ACSTA garde les latitudes prévues dans la loi actuelle;
- le Programme canadien de protection des transporteurs aériens sera transféré à la GRC;
- le Programme de contribution aux services de police dans les aéroports sera transféré à Transports Canada;
- l'ACSTA continue à gérer le programme de la CIZR.

Eu égard aux taux d'attrition actuels, il faut engager 1 200 nouveaux agents de contrôle par année et le coût total de la formation de base s'élève à 6 millions de dollars par an. Une main-d'œuvre plus stable et expérimentée réduirait ces coûts, minimiserait le risque d'infractons à la sûreté et permettrait à l'ACSTA d'être plus efficace et efficiente dans ses activités.

## 3.4 CROISSANCE

### AUGMENTATION DU VOLUME DE PASSAGERS

Selon les statistiques de Transports Canada, le nombre de voyageurs qui choisissent le transport aérien ne cesse d'augmenter chaque année. La mondialisation et l'intégration de l'économie canadienne avec d'autres marchés mondiaux se traduisent par une augmentation du nombre de passagers qui voyagent au Canada et à l'étranger.

Au cours des cinq dernières années, le nombre de passagers a augmenté de 28 %. Transports Canada s'attend à ce que cette tendance se maintienne et que le volume de passagers augmentera entre 4 % et 5 % par an. Quelles que soient les pressions exercées sur l'ACSTA, elle doit respecter les exigences de sûreté définies dans les règlements.

### LIQUIDES, AÉROSOLS ET GELS

L'introduction de nouvelles mesures en août 2006 (après la découverte, par les autorités britanniques, du complot visant à faire exploser des avions de ligne au moyen d'explosifs liquides) relativement au contrôle de liquides, d'aérosols et de gels, a intensifié la pression relative à la croissance et à la capacité. Au début, ces mesures ont créé des embouteillages aux points de contrôle, ce qui pouvait entraîner de la confusion et des problèmes de sûreté, car de nombreux passagers se présentaient au point de contrôle avec des articles donnant lieu à des restrictions (p. ex., de l'eau en bouteille). L'ACSTA a posté un agent de contrôle supplémentaire à l'entrée du point de CPE, afin d'aider les passagers.

Afin de respecter les nouvelles mesures applicables aux liquides, aux aérosols et aux gels, des ressources additionnelles ont été reçues en 2007-2008 du gouvernement du Canada. La capacité de contrôle supplémentaire nécessaire, en raison de ces mesures, constitue dorénavant une exigence à long terme à laquelle il faut répondre au moyen de ressources à long terme.

### CONNAISSANCE DES RÈGLEMENTS

L'ACSTA a lancé divers programmes et diverses initiatives de communication dans le but d'informer le public sur les exigences relatives au contrôle, surtout après l'instauration des nouvelles mesures concernant le transport de liquides, d'aérosols et de gels dans la cabine de l'aéronef. Malgré tout, les passagers continuent à transporter les articles donnant lieu à des restrictions dans leurs bagages de cabine. En effet, les agents de contrôle en saisissent une quantité considérable chaque jour.

### AUTRES TENDANCES

Outre les nouvelles menaces pour la sûreté et l'augmentation des volumes de passagers, un certain nombre d'autres développements dans le secteur du transport aérien, liés à la croissance, ont une incidence sur les activités de l'ACSTA.

*Aéronefs plus grands*

L'arrivée sur le marché de très grands aéronefs, comme l'Airbus A380, mettra de la pression sur les points de contrôle de l'ACSTA car il y aura davantage de passagers à contrôler, alors que le nombre de voies de contrôle n'augmentera pas.

*Population vieillissante*

L'envie de voyager de la génération du baby-boom aura certainement des répercussions sur l'ACSTA, puisqu'un nombre croissant de personnes ayant des besoins spéciaux ou à mobilité réduite se présentera aux points de CPE. Cela pourrait augmenter le temps d'attente au CPE, à moins d'ajuster la capacité de contrôle.



## CAPACITÉ DE L'ÉQUIPEMENT

En août 2006, le ministre a instauré de nouvelles mesures de contrôle applicables aux liquides, aux aérosols et aux gels au CPE. Ces mesures mettent toujours de la pression sur l'équipement de CBE de l'ACSTA, car les passagers placent davantage d'effets personnels dans leurs bagages enregistrés. Par conséquent, l'équipement de l'ACSTA est utilisé à pleine capacité, plus tôt que prévu.

## INNOVATION

L'exécution efficace des programmes de sûreté de l'ACSTA dépend de l'utilisation et du fonctionnement optimal des technologies disponibles, non seulement aux avant-postes, mais également à l'administration centrale de l'ACSTA, laquelle assume des rôles de surveillance et des fonctions d'analyse essentiels. Au cours des cinq prochaines années, l'ACSTA devra évaluer de nouvelles technologies, lesquelles pourraient ajouter de la valeur aux programmes de contrôle de sûreté. Elle devra également passer en revue ses systèmes de communication, ses applications logicielles ainsi que ses systèmes internes de sûreté.

## NOUVELLES TECHNOLOGIES

Un aspect important à prendre en considération dans l'établissement d'un horaire de remplacement est le besoin d'évaluer de nouvelles technologies qui non seulement seront plus fiables, mais qui sont munies de nouvelles fonctions permettant de détecter les nouvelles menaces.

## ÉVOLUTION DES NORMES INTERNATIONALES DE SÛRETÉ

La communauté internationale presse le Canada d'utiliser des systèmes de sûreté capables de détecter les attaques aux lacunes de sûreté qui pourraient le rendre vulnérable aux attaques terroristes. Le Canada a élaboré un plan pour suivre la cadence des tendances internationales et commencer à s'attaquer aux lacunes de sûreté qui pourraient le rendre vulnérable aux attaques terroristes.

## AGRANDISSEMENT DES AÉROPORTS

En raison du manque de financement auquel l'ACSTA est actuellement confrontée, aucun nouveau projet d'agrandissement ne sera réalisé. Cela risque de détériorer les relations entre l'ACSTA et les administrations aéroportuaires.

## 3.3 PERSONNEL DE CONTRÔLE

### AUGMENTATION DE LA DEMANDE ET PÉNURIE D'AGENTS DE CONTRÔLE ET DE RECRUES POTENTIELLES

Le besoin d'agents de contrôle ne cesse de croître, alors que des niveaux d'attrition élevés ont une effet direct sur les efforts visant à maintenir des niveaux adéquats de personnel. L'augmentation constante du nombre de passagers et l'évolution continue de l'environnement de menace soulignent le besoin d'attirer et de retenir des agents de contrôle expérimentés.

Dans certains aéroports, les fournisseurs de services de contrôle de l'ACSTA ont vécu une pénurie constante d'agents de contrôle et de recrues potentielles, surtout où il existe une forte demande pour des travailleurs dans d'autres secteurs, ce qui permet à la main-d'œuvre d'être sélective dans son choix d'emploi.

### RÉMUNÉRATION

L'ACSTA reconnaît que la rémunération des agents de contrôle joue un rôle important dans l'attraction et le maintien des effectifs, et a consulté des experts, lesquels conviennent qu'il faut accorder la priorité à cette question. La rémunération mettra de plus en plus de pression sur le budget de l'ACSTA dont il faut se préoccuper, afin d'être en mesure de maintenir les niveaux actuels de service.

De par la nature de son mandat de société d'État responsable d'assurer le contrôle de sûreté du transport aérien à l'échelle nationale, l'ACSTA est vulnérable aux événements nationaux et aux tendances internationales, car ceux-ci pourraient compromettre ses activités.

## 3.1 MENACES

### ENVIRONNEMENT DE MENACE ÉVOLUTIF

Selon les conclusions des représentants du gouvernement, des documents de sources ouvertes, des services de renseignement et des organismes de maintien de l'ordre du Canada, l'aviation civile est toujours à risque d'une attaque terroriste. Les événements survenus récemment aux quatre coins de la planète confirment que les aéroports et les aéroports restent des cibles de prédilection pour les terroristes. Ces événements confirment également que les terroristes continuent à identifier de nouvelles façons de déjouer les systèmes de sûreté du transport aérien. Les événements survenus récemment comprennent entre autres :

- la destruction en vol, au moyen d'une bombe, de deux avions de passagers en Russie en août 2004;
- l'attaque à la bombe contre un avion de ligne israélien déjoué à l'aéroport de Francfort, en Allemagne, en novembre 2006;
- la tentative de complot pour faire exploser des immeubles, des réservoirs de carburant et des pipelines déjouée à l'aéroport international John F. Kennedy de New York en juin 2007;
- la tentative déjouée de faire exploser un véhicule rempli de réservoirs de gaz à l'aéroport de Glasgow en juillet 2007.

Depuis la tragédie du 11 septembre 2001, l'événement qui a probablement eu le plus de répercussions sur les activités de l'ACSTA est la découverte, en août 2006, par les autorités britanniques, d'un complot visant à utiliser des explosifs liquides pour attaquer des vols transatlantiques. Cette découverte est à l'origine des modifications apportées aux mesures de sûreté en vigueur. Si les auteurs du complot avaient réussi à le mettre à exécution, des milliers de personnes auraient perdu leur vie et les répercussions économiques auraient eu des conséquences dévastatrices pour l'industrie du transport aérien à l'échelle internationale. Ce complot déjoué est la preuve que non seulement les terroristes ciblent toujours les avions de ligne, mais qu'ils inventent des techniques et des stratégies novatrices. Par conséquent, les organismes de sûreté doivent continuellement améliorer leur capacité de détection et intégrer les progrès technologiques.

En effet, dans son examen spécial, le BVG a reconnu que l'un des défis auxquels l'ACSTA est confrontée est que le personnel de contrôle doit être vigilant en tout temps dans l'exécution de ses tâches dans un environnement à risque élevé, dans lequel un seul incident pourrait entraîner un désastre et dans lequel la majorité des passagers ne constituent aucune menace.

## 3.2 PLAN DE GESTION DES INVESTISSEMENTS ET DU CYCLE DE VIE

### CYCLE DE VIE DE LA TECHNOLOGIE

Pour être en mesure d'offrir un système de contrôle de sûreté du transport aérien à la fois sécuritaire et durable, l'ACSTA doit absolument se maintenir à l'avant-garde des améliorations technologiques. Une partie de l'équipement arrivera bientôt à la fin de sa durée de vie utile, laquelle varie actuellement, d'après les plans d'amortissement, entre sept et onze ans, en tenant compte de la remise à neuf. Au cours des cinq prochaines années, l'équipement de détection d'explosifs, les appareils de radioscopie de la première génération utilisés aux points de CPE et les détecteurs d'objets métalliques arriveront à la fin de leur durée de vie utile et ne répondront plus aux normes internationales.



## RESULTAT

## RÉSULTAT

## RÉFÉRENCE DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012

## INITIATIVE/ACTIVITÉ

## RÉSULTAT

**Renforcement de la capacité d'infrastructure améliorée**

18 –

Se pencher sur des façons de regrouper ses applications opérationnelles (p. ex. la technologie des portails).

L'ACSTA a étendu l'utilisation du registre central à l'entreposage des factures et des dossiers financiers, conformément aux politiques et aux directives de conservation du SCT. L'ACSTA a élaboré un nouveau programme de formation sur les connaissances nécessaires à l'utilisation des dossiers informatiques existants et du système de gestion de l'information documentaire.

L'ACSTA déploie actuellement un outil automatisé d'établissement de rapports, lequel facilite le suivi des projets en cours à l'ACSTA. L'ACSTA étudie activement l'utilisation d'outils de collaboration et de communication, lesquels seront utilisés par tous les employés de l'ACSTA.

**Reconnaissance de l'expertise**  
**19 – Tirer profit de l'expertise en matière de contrôle**

Examiner des possibilités pour tirer profit de son expertise en matière de contrôle, de façon à formuler des méthodes de contrôle axées sur le risque.

Des lignes directrices pour la gestion des incidents de sûreté aux points de contrôle, applicables aux administrations aéroportuaires, ont été élaborées et approuvées par Transports Canada. Ces lignes directrices comprennent un protocole d'évaluation des menaces et des risques, mis à l'essai (en collaboration avec Transports Canada) dans quatre aéroports. Se reporter à l'initiative n° 8 « Cibler les ressources sur le risque » pour de plus amples détails.

**Reconnaissance de l'expertise**  
**20 – Renforcer les liens avec l'actionnaire**

Le conseil d'administration et la haute direction de l'ACSTA tenteront de conserver la confiance du ministre en accordant la plus grande priorité à ses attentes à l'endroit de l'ACSTA et en lui fournissant régulièrement des rapports d'étape par écrit et en personne à l'occasion de rencontres avec le président du conseil.

L'ACSTA collabore avec le Bureau de la gouvernance des sociétés d'état de Transports Canada, ainsi qu'avec le Bureau du contrôleur général.

**Reconnaissance de l'expertise**  
**21 – Faire preuve de leadership continu auprès des groupes de gouvernance**

L'ACSTA établira des comparaisons avec d'autres sociétés d'état et apprendra à connaître de nouvelles pratiques exemplaires. Des pratiques exemplaires en matière de gouvernance des sociétés d'état seront établies et mises en œuvre. Le respect de normes élevées en matière de gouvernance va contribuer à accroître le degré de confiance à l'égard de l'ACSTA et, de ce fait, à une plus grande crédibilité organisationnelle.

L'ACSTA participe à un forum de discussion avec des secrétaires généraux d'autres sociétés d'état. L'ACSTA a réalisé une étude comparative des processus de planification de plusieurs autres sociétés d'état et organismes gouvernementaux clés.



# RÉSULTAT

## INITIATIVE/ ACTIVITÉ

### RÉFÉRENCE DU RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012

# RÉSULTAT

- revoir la conception ergonomique des points de CPE dans les aéroports et pour les fournisseurs de services de contrôle.
- L'ACSTA a lancé un plan d'action visant à créer et à mettre en œuvre un programme national de préqualification et d'évaluation

Examiner les tâches et les responsabilités des agents de contrôle et porter ses efforts sur les conditions de travail pour relever les améliorations qui pourraient être apportées.

Examiner la possibilité de mettre en place des meilleurs plans d'avantages sociaux pour attirer des candidats et conserver les employés.

## Renforcement de la capacité

14 – Revoir le modèle de prestation des services de contrôle

Examiner le modèle actuel de prestation de services de contrôle avant l'expiration des prolongations des contrats. Avec l'aide d'experts tiers, l'ACSTA a examiné les quatre modèles de prestation de services autorisés en vertu de la Loi sur l'ACSTA. Sur la recommandation du comité, l'ACSTA a décidé de continuer avec le modèle existant de prestation de services par des tiers.

## Renforcement de la capacité

15 – Obtenir un financement et des niveaux de référence durables à long terme

Créer des possibilités de financement à long terme durable pour 2008-2009. Transports Canada, en collaboration avec l'ACSTA et des organismes centraux, a rédigé une proposition au gouvernement du Canada dans le but d'obtenir un financement durable pour la période de planification 2008-2011.

L'ACSTA, au moyen de l'examen des services votés et d'une étude sur le temps d'attente, a élaboré un modèle de coûts robuste pour toutes ses activités de programme et toute son infrastructure. L'ACSTA a également engagé un tiers indépendant responsable de veiller à la transparence et à l'exactitude du processus, et de vérifier l'exactitude et le fondement des hypothèses utilisées pour créer les estimations des coûts.

## Renforcement de la capacité

16 – Amélioration de la planification, de l'exécution et de la mesure

Poursuivre la mise en œuvre de SGSu dans tous les niveaux de l'organisation. Trouver des façons nouvelles et novatrices de mesurer la sûreté en fonction du mandat législatif de l'ACSTA. Pour appuyer l'évaluation et l'amélioration continue, l'ACSTA a lancé un processus d'évaluation de son SGSu. Le but du processus est de cerner les lacunes, d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'action.

## Renforcement de la capacité

17 – Améliorations aux pratiques de gouvernance

Adopter les pratiques exemplaires en matière de gouvernance et améliorer la conformité des exigences réglementaires. L'ACSTA a mis à jour la politique de voyage et d'accueil du conseil d'administration; dorénavant les administrateurs du conseil divulguent les frais de voyage et d'accueil dans le site Web de l'ACSTA. L'ACSTA a élaboré un programme de formation, pour les nouveaux administrateurs du conseil d'administration, qui contient des renseignements précis sur la gouvernance de sociétés d'État.

Renforcement de la capacité

11 – Durabilité du cycle de vie

S'assurer que la technologie est gérée de la façon la plus efficace possible.

L'ACSTA a finalisé un cadre de gestion du cycle de vie. Il dresse la liste des rôles, des responsabilités et des principaux processus d'entretien de l'équipement indispensable et de suivi des immobilisations – de l'acquisition jusqu'à l'élimination.

L'ACSTA a mis sur pied un Comité directeur et un groupe de travail sur la gestion du cycle de vie; de plus, elle a élaboré et fait approuver une politique de gestion du cycle de vie. L'ACSTA a élaboré une ébauche de politique et de lignes directrices pour l'élimination des biens matériels; celles-ci sont en attente d'être approuvées.

L'ACSTA a développé :

- des prévisions relatives aux exigences de remplacement de l'équipement, afin d'appuyer la planification financière à long terme;
- un calendrier d'amortissement des principaux biens opérationnels de l'ACSTA;
- une politique officielle d'élimination des biens afin de répondre aux exigences et lignes directrices du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) et de la Couronne;
- une étude relativement à un Système de gestion de l'information sur le matériel.

Renforcement de la capacité

12 – Établir et renforcer la capacité pour remplir le mandat

Renforcer sa capacité générale de façon progressive.

Changement de culture en vue de la gestion des talents.

Offrir aux employés des possibilités de perfectionnement professionnel, une formation spécialisée, un encadrement et un mentorat.

L'ACSTA a élaboré et approuvé un programme de planification de la relève pour les postes de la haute direction. L'ACSTA s'emploie à mettre en œuvre un nouveau processus d'examen des talents dans le but de dresser la liste des postes clés et des successeurs potentiels, et a lancé un programme de mentorat.

L'ACSTA a commandé un examen visant à comparer son régime de rémunération à celle d'autres organismes comparables.

L'ACSTA a élaboré et approuvé un programme de planification de la relève pour les postes de la haute direction. L'ACSTA s'emploie à mettre en œuvre un nouveau processus d'examen des talents dans le but de dresser la liste des postes clés et des successeurs potentiels, et a lancé un programme de mentorat.

L'ACSTA a continué à développer un programme de gestion du rendement des employés.

Renforcement de la capacité

13 – Améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle

Améliorer les conditions de travail des agents de contrôle dans le cadre d'une collaboration étroite avec les fournisseurs de services de contrôle, par exemple :

- revoir la rémunération (selon l'expérience et l'expertise);
- revoir les techniques de formation et le contenu des cours;

L'ACSTA a réalisé des examens d'un océan à l'autre dans le but de recueillir les suggestions des agents de contrôle pour améliorer les opérations. Selon les agents de contrôle, il fallait améliorer les conditions de travail; l'ACSTA a élaboré des stratégies pour répondre à cette suggestion. L'ACSTA adopte une approche intégrée pour répondre à la question de la stabilité de l'effectif des agents de contrôle et améliorer les conditions de travail.



Renforcement de la capacité

7 –

Améliorer la surveillance de la conformité et du rendement

L'ACSTA a lancé un projet pilote de surveillance améliorée à l'aéroport international Pearson de Toronto.

L'ACSTA adoptera une approche de surveillance, sans engager de coûts, en remplaçant le personnel affecté par le fournisseur de services de contrôle par un maximum de 60 employés de l'ACSTA œuvrant dans le domaine de la surveillance opérationnelle et contractuelle dans des aéroports de classe I.

L'ACSTA a augmenté les ressources à l'administration centrale de l'ACSTA, dans les rôles de mesure du rendement et de surveillance financière, afin d'améliorer la surveillance du rendement et de la conformité.

Renforcement de la capacité

8 –

Cibler les ressources sur le risque

Évaluer diverses techniques et méthodes de contrôle disponibles dans le but de contribuer à déterminer quelles sont les méthodes de contrôle les plus efficaces pour faire en sorte que des articles interdits ne puissent franchir les points de contrôle de sûreté.

Renforcement de la capacité

9 –

Renforcement de l'effectif des agents de contrôle

Collaborer avec les fournisseurs de services de contrôle à l'évaluation de chacune des tâches qu'un agent de contrôle est appelé à accomplir (CPE, CBE et CNP), afin de mieux connaître les compétences requises à cet égard.

Se reporter à l'initiative n° 5 « Carrière d'agent de contrôle » et à l'initiative n° 13 « Améliorer les conditions de travail du personnel de contrôle » pour de plus amples détails.

Renforcement de la capacité

10 –

Accroître l'uniformité du contrôle

Afin d'accroître l'uniformité du contrôle, il faudra des ressources et une capacité additionnelles pour l'exercice des fonctions de soutien de contrôle dans les secteurs suivants :

- la coordination nationale;
- le suivi des données et l'analyse des résultats

concernant les essais du CBE et du CPE.

L'ACSTA continuera à rédiger, mettre et tenir à jour les plans opérationnels de l'ACSTA ainsi que les bulletins et les directives à l'intention des fournisseurs de services de contrôle.

## RÉSULTAT

## INITIATIVE/ACTIVITÉ

## RÉFÉRENCE DU RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012

## RÉSULTAT

L'ACSTA a organisé ou a participé à plusieurs conférences, notamment Aéroports Canada 2007 et le Forum international sur le contrôle de sûreté en aviation organisé à Tokyo en juin 2007. En outre, elle a participé à plusieurs forums internationaux et nationaux et en a organisés, y compris la Conférence canadienne sur la sûreté aérienne (CCSA).

L'ACSTA a fait des mises à jour importantes des logiciels de CPE et de CBE, augmentant ainsi l'efficacité à ces points de contrôle. Une demande de proposition d'entretien et de soutien des composants de la TI et de la CIZR est en cours. L'objectif est d'intégrer les technologies existantes, de réduire les coûts d'exploitation et d'améliorer les processus de contrôle existants. L'ACSTA participe activement à plusieurs comités techniques du GCSA. Se reporter à l'initiative n° 11 intitulée « Durabilité du cycle de vie » pour de plus amples détails sur le cadre de gestion du cycle de vie. Le rendement et de faire du contrôle de sûreté une meilleure expérience pour les passagers.

**4 – Sûreté à la mesure du client**  
Améliorer le contrôle de sûreté et la technologie relativement au CPE et au CBE

Concentrer ses efforts sur l'optimisation de la technologie qui a été déployée ces cinq dernières années et étudier les possibilités d'intégration des technologies disponibles.

Continuer de collaborer avec les fournisseurs et procéder à des essais pilotes de nouvelles configurations de CPE, afin d'examiner les façons d'améliorer le rendement et de faire du contrôle de sûreté une meilleure expérience pour les passagers.

**5 – Sûreté à la mesure du client**  
Carrière d'agent de contrôle

Collaborer avec les fournisseurs de services de contrôle à la création de possibilités de spécialisation à l'intention des agents de contrôle et à fournir des options de perfectionnement et d'avancement.

L'ACSTA a mis en œuvre un programme de formation périodique destiné aux agents de contrôle. L'ACSTA a collaboré avec La Cité collégiale, à Ottawa, qui a dispensé le premier cours sur la sûreté du transport aérien. Eu égard aux essais sur le terrain réalisés pendant l'exercice 2007-2008, un programme de formation, avec certification ultérieure, destiné aux chefs de point de contrôle, a été mis en œuvre en avril 2008.

**6 – Sûreté à la mesure du client**  
Améliorer la réponse aux demandes de renseignements, aux plaintes et aux incidents

Améliorer la réponse aux demandes de renseignements et aux incidents par l'ajout de ressources des clients, aux plaintes et aux incidents par l'ajout de personnel et la formation du personnel affecté à cette initiative. Le plan de formation comprend une formation spécialisée. Les agents des relations avec la clientèle ont suivi la formation d'agent de contrôle.



## 2.3 PROGRÈS RÉALISÉS EN 2007-2008

RÉSULTAT	INITIATIVE/ RÉSUMÉ DU PLAN D'ENTREPRISE 2007-2008 À 2011-2012	RÉSULTAT
----------	--	----------

Sûreté à la mesure du client	1 – Améliorer l'efficacité du CPE	L'ACSTA a proposé à Transports Canada d'augmenter la flexibilité opérationnelle au CPE. Les discussions sont en cours. L'ACSTA collabore avec Transports Canada à l'élaboration d'une méthode de mesure du rendement applicable aux procédures au CPE.
---------------------------------	---	---

Sûreté à la mesure du client	2 – Communications intégrées et proactives	Les campagnes de sensibilisation de l'ACSTA ont profité d'une combinaison de médias acquis et achetés, ainsi qu'une gamme de produits publicitaires comprenant des messages d'intérêt public à la radio et à la télévision, des dépliants et des trousseaux à l'intention des agents de voyages, ciblant le public canadien durant les périodes de fort trafic aérien. La division des Communications concentre dorénavant ses efforts sur le marketing social au lieu de créer des campagnes de sensibilisation. Le marketing social est une approche fondée sur l'expertise qui a recours à des mesures de rendement pour modifier les attitudes, les opinions et les comportements au fil du temps selon le type d'outils utilisés. Étant donné que l'ACSTA tente de réduire le nombre d'articles interdits ou non permis au-delà des points de contrôle, y compris les liquides, les aérosols et les gels, une approche fondée sur le marketing social sera plus efficace.
---------------------------------	--	---

Sûreté à la mesure du client	3 – Élargir les services d'approche auprès du public et des intervenants	Conformément aux règlements de la Loi sur les langues officielles, l'ACSTA a mis en œuvre une méthode visant à établir et confirmer dans quels aéroports desservis par l'ACSTA il existe une forte demande de services dans les deux langues officielles. L'ACSTA a signé un protocole d'entente (PE) avec Statistique Canada. Un sondage visant à évaluer la demande sera réalisé dans des aéroports sélectionnés. L'ACSTA a accordé une attention particulière aux relations avec Transports Canada (conformément à l'examen spécial du BVG et à l'examen quinquennal). L'ACSTA a fait de nombreux progrès, y compris la mise sur pied de divers groupes de travail et de protocoles d'entente (PE). L'ACSTA a participé à toutes les réunions du Comité sur la sûreté du Conseil des aéroports du Canada au cours de la dernière année, afin de discuter des questions d'intérêt mutuel, et a activement participé aux activités du Groupe consultatif sur la sûreté aérienne (GCSA).
---------------------------------	---	--

Sûreté à la mesure du client	3 – Élargir les services d'approche auprès du public et des intervenants	L'ACSTA a organisé un séminaire sur les conversations critiques, animé par l'école de politique et d'administration publique de l'Université Carleton, relativement au rôle de la communication dans la sûreté du transport aérien. Transports Canada et d'autres intervenants ont participé.
---------------------------------	---	---

L'ACSTA a élaboré un cadre de mesure du rendement fondé sur les pratiques exemplaires d'organisations axées sur les opérations, et qui est conforme aux lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). L'objectif de cette approche est de se concentrer sur l'atteinte des résultats, de mettre l'accent sur l'amélioration continue et de gérer le rendement opérationnel et stratégique de l'ACSTA tel que décrit ci-dessous :

1. La définition des rôles et des responsabilités à l'égard de la mesure et de la gestion du rendement et de la liaison entre l'ACSTA et Transports Canada.
2. L'élaboration des objectifs de rendement, des indicateurs de rendement, des bases de référence et des objectifs, de l'analyse et de l'établissement de rapports relativement aux tendances par chaque direction
3. La création d'un groupe consultatif sur la mesure du rendement dont relève la mise en œuvre de la méthodologie unifiée présentée dans le Plan de gestion axé sur le rendement

Le cadre inclut les activités clés suivantes :

- définir les Plans de mesure du rendement de chaque direction et fixer les priorités
- établir les responsabilités liées au rendement;
- collecter des données, analyser et établir des rapports;
- surveiller, examiner et prendre des mesures pour assurer l'amélioration continue

## ÉTAPES SUIVANTES

L'ACSTA continuera à collaborer avec tous les niveaux de la direction pour établir des priorités relativement aux mesures et identifier les ressources des directions, ainsi que leur niveau d'engagement à l'égard des activités de mesure du rendement. Chaque direction perfectionnera et mettra en œuvre des plans de mesure du rendement.

Dans le Résumé du plan d'entreprise 2007-2008, on a présenté des mesures du rendement qui tenaient compte des aspects d'efficacité, d'efficience, d'uniformité et d'intérêt public. L'ACSTA s'est également engagée à faire un compte rendu de ces indicateurs dans son plan d'entreprise de 2008-2009 et dans son rapport annuel de 2008.



# 2 IDENTIFICATION DES RÉSULTATS

## 2.1 ÉTATS ET RÉSULTATS POUR L'EXERCICE 2007-2008

CONTEXTE	ÉTABLISSEMENT DE MESURES DU RENDEMENT
<p>Dans son <i>Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement</i>, l'ACSTA a défini les trois résultats stratégiques quinquennaux, lesquels lui permettront de mieux respecter les obligations réglementaires, en vertu de la <i>Loi sur l'ACSTA</i>. Les trois résultats stratégiques sont :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. sûreté à la mesure du client</li><li>2. renforcement de la capacité</li><li>3. reconnaissance de l'expertise</li></ol>	<p>L'ACSTA a créé des initiatives stratégiques pour chacun de ces résultats.</p> <p>Dans ce <i>Résumé du plan d'entreprise</i>, l'ACSTA présente un compte rendu des états et des progrès réalisés à l'égard de chacune de ces initiatives. Bon nombre des initiatives sont une réponse directe à l'examen spécial réalisé par le BVG et à l'examen quinquennal de la <i>Loi sur l'ACSTA</i>. Les états ou les résultats prévus pour ces initiatives, dans l'exercice 2007-2008, par rapport aux trois résultats stratégiques, sont présentés dans les pages suivantes.</p> <p>L'ACSTA a entrepris l'établissement d'un cadre visant la préparation de rapports pour son Programme de mesure du rendement, selon lequel elle rédige un rapport pour les résultats et les initiatives stratégiques. L'ACSTA devra travailler davantage pour remplir cet engagement.</p> <p>Dans son <i>Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement</i>, l'ACSTA a affirmé qu'elle dresserait la liste des objectifs précis et des indicateurs ou facteurs clairs, afin de faire en sorte que son cadre de mesure du rendement soit efficace et s'appuie sur des résultats mesurables. L'ACSTA ne l'a pas fait pour 2008-2009.</p> <p>L'établissement de mesures du rendement pour les programmes de sûreté du transport aérien cause des maux de tête à de nombreux pays. L'ACSTA s'emploie notamment à relever ce défi en organisant des forums internationaux. L'ACSTA et ses homologues étrangers aborderont cette question dans le cadre du Forum international sur le contrôle de sûreté en aviation (FICSA) de 2008 à Genève.</p> <p>En l'absence de cibles et d'indicateurs définis, le présent chapitre est un résumé des progrès réalisés à l'égard d'objectifs énoncés dans le <i>Résumé</i> de l'année dernière, en somme, l'ACSTA dresse la liste des activités et des initiatives réalisées.</p> <p>L'ACSTA s'est donné pour objectif d'accorder davantage d'attention à la mesure du rendement pendant la période de planification quinquennale.</p>

## 1.4.2 CONTRÔLE DES BAGAGES ENREGISTRÉS (CBE)

Au CBE, les agents de contrôle utilisent des systèmes spécialisés de détection d'explosifs (SDE) pour contrôler plus de 60 millions de bagages enregistrés chaque année.

Dans le cadre des opérations de CBE, l'ACSTA achète, installe, met à l'essai et assure l'entretien de l'équipement de SDE, dans les aéroports désignés partout au Canada. Les nombreuses pièces d'équipement qui composent le point de CBE s'adaptent à la configuration de chaque aéroport en fonction de ses exigences uniques en matière d'espace.

La phase de déploiement est maintenant terminée. Par conséquent, l'ACSTA peut maintenant se concentrer sur :

- la modification et l'optimisation des systèmes existants;
- l'entretien de l'équipement existant;
- la mise à l'essai et l'évaluation de nouveaux équipements et de nouvelles technologies;
- la gestion du cycle de vie;
- la croissance des aéroports;
- la mesure et la surveillance du rendement.

### CONTRÔLE DES BAGAGES ENREGISTRÉS

## 1.4.3 CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS (CNP)

L'ACSTA contrôle plus de 600 000 non-passagers par année aux points d'accès des zones réglementées des grands aéroports.

Le terme « non-passagers » désigne des personnes qui :

- travaillent dans un aéroport;
- assurent la prestation de services ou livrent des marchandises dans un aéroport;
- sont en transit dans un aéroport et ont besoin d'accéder à des zones réglementées des portes dans les aéroports (p. ex., aux pages de vol, personnel ou service à la clientèle ou une compagnie aérienne, voyageurs, personnel d'entretien, bagagistes).

L'ACSTA installe des points de contrôle mobiles dans les aéroports dans le but d'effectuer le contrôle aléatoire des non-passagers qui accèdent aux zones réglementées. L'ACSTA a installé six points de contrôle permanents au Canada pour le contrôle des non-passagers.

### CONTRÔLE DES NON-PASSAGERS

## 1.4.4 CARTE D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES (CIZR)

Tous les non-passagers qui pénètrent dans une zone réglementée d'un aéroport doivent détenir une CIZR. La CIZR, créée par l'ACSTA en partenariat avec Transports Canada et les administrations aéroportuaires, stocke les données biométriques du détenteur (image de l'iris et empreintes digitales), auxquelles lui permettent d'accéder aux zones réglementées des aéroports. Actuellement, plus de 100 000 non-passagers sont inscrits au programme.

Il est important de souligner que l'administration aéroportuaire est l'autorité qui régit les autorisations d'accès aux zones réglementées.

### CARTE D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES



## 1.4 MANDAT ET RESPONSABILITÉS

### INTRODUCTION

L'ACSTA est responsable de prendre les mesures nécessaires pour assurer « un contrôle efficace des personnes - ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, et des effets personnels ou des bagages qu'elles contiennent à une compagnie aérienne en vue de leur transport ».

De plus, la loi précise que la prestation des services de contrôle doit être uniforme et se faire dans l'intérêt du public.

En novembre 2002, le gouvernement a étendu le mandat de l'ACSTA, sur instruction du ministre, afin d'inclure la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR) et le contrôle des non-passagers (CNP). Jusqu'en septembre 2007, les six activités de l'ACSTA, conformément à son mandat, n'ont pas changé. C'est alors que le ministre a annoncé que, suite aux recommandations formulées par le comité d'examen quinquennal, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2008 :

- le Programme canadien de protection des transporteurs aériens relèvera de la Gendarmerie royale du Canada (GRC);
  - le Programme de contribution aux services de police dans les aéroports sera transféré à Transports Canada.
- L'ACSTA demeure responsable de quatre secteurs de la sûreté du transport aérien :

- le contrôle préembarquement (CPÉ);
- le contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- le contrôle des non-passagers (CNP);
- la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR).

## 1.4.1 CONTRÔLE PRÉEMBARQUEMENT (CPE)

### CONTRÔLE PRÉEMBARQUEMENT

Le CPE prévoit le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels. C'est l'élément public le plus visible des activités de l'ACSTA.

Transports Canada tient à jour la liste des articles interdits. Le rôle des agents de contrôle est de vérifier si les passagers transportent l'un ou l'autre de ces articles.

Les agents de contrôle exécutent les tâches suivantes, à diverses étapes du CPE :

- vérifier les cartes d'embarquement;
- utiliser l'oscilloscope pour les bagages de cabine et les effets personnels des passagers;
- fouiller manuellement les passagers et les bagages de cabine;
- utiliser l'équipement de détection de traces d'explosifs (DTE);
- contrôler les passagers au moyen des portiques de détection de métal (PDM) ou des détecteurs à main d'objets métalliques (DMOM).

Dans certaines situations, les agents de contrôle combinent ces rôles, ou des agents de contrôle supplémentaires aident à les exécuter, notamment en demandant aux passagers d'enlever leurs pardessus, de retirer les ordinateurs portatifs et certains appareils électroniques de leurs bagages de cabine avant d'entrer dans la voie de contrôle et, dans le cas de vols transfrontaliers, d'enlever leurs chaussures.

Le conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de l'ACSTA. Dans le cadre de ses responsabilités de gérance, le conseil d'administration :

- est responsable d'engager le président et chef de la direction, d'approuver les objectifs du chef de la direction pour l'exercice financier, ainsi que d'évaluer et de récompenser son rendement;
- contribue et approuve l'orientation stratégique du Plan d'entreprise de l'ACSTA;
- s'assure que les risques principaux associés aux activités de l'ACSTA ont été définis et que les systèmes appropriés de gestion de ces risques sont en place;
- approuve le plan de relève de la direction, y compris la nomination, la formation et la surveillance des cadres supérieurs;
- s'assure que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de l'ACSTA satisfont à ses besoins et lui permettent d'avoir confiance dans l'intégrité de l'information produite.

## RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé de 11 membres – un président et dix administrateurs. Il doit être composé de deux représentants de l'industrie du transport aérien et de deux représentants des exploitants d'aéroport. Six nouveaux administrateurs ont été nommés au conseil d'administration pendant l'exercice 2007-2008.

Chaque administrateur exerce ses fonctions, à titre amovible, pour une durée maximale de cinq ans. Dans la mesure possible, le conseil d'administration veille à ce que, dans une année donnée, le mandat de moins de la moitié des administrateurs se termine.

## MANDAT DES ADMINISTRATEURS

## RENOUVELLEMENT DU MANDAT

Le gouverneur en conseil peut renouveler une seule fois le mandat d'un administrateur, pour une durée maximale de cinq ans.

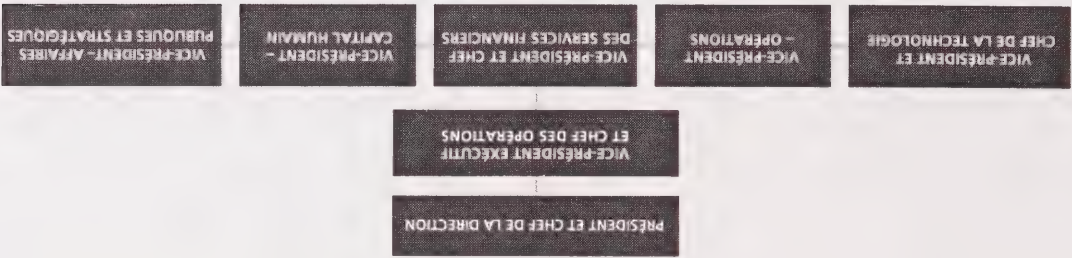
## PRIORITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR L'EXERCICE 2008-2009

En 2008-2009, l'objectif du conseil d'administration de l'ACSTA est de conseiller la direction sur la planification à court et à long terme et de continuer à surveiller les progrès réalisés par l'ACSTA à l'égard de son plan d'action visant à mettre en œuvre les recommandations formulées par le BVG dans le cadre de l'examen spécial réalisé en 2006. Après examen, le BVG a été favorable au plan d'action. Celui-ci met l'accent sur l'amélioration des :

- relations entre l'ACSTA et Transports Canada;
- opérations de contrôle.

## ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION DE L'ACSTA

Le président et chef de la direction dirige la haute direction de l'ACSTA. Il est nommé par le conseil d'administration de l'ACSTA et est secondé par l'équipe de la haute direction, tel qu'illustré dans l'organigramme ci-après.





## 1.2 CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE

L'ACSTA, en sa qualité d'administration canadienne de contrôle de la sûreté du transport aérien civil, est assujettie aux lois, aux règlements et aux procédures ci-après.

### Loi/règlement/procédure      Application à l'ACSTA

- *Partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

- *Loi sur l'aéronautique*

### CADRE LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET PROCÉDURAL

### RESPONSABILITÉS DE TRANSPORTS CANADA

### INTRODUCTION

## 1.3 GOUVERNANCE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Liste sommaire des responsabilités de Transports Canada à l'égard de l'ACSTA :

- diriger l'ensemble du programme de sûreté aérienne au Canada;
- représenter le Canada auprès de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI), laquelle établit les normes que doivent respecter les administrations de l'aviation civile à l'échelle mondiale;
- établir les politiques et les règlements;
- responsable de l'observation, de la surveillance et de l'évaluation; et
- appliquer les règlements sur la sûreté du transport aérien.

Conformément à la *Loi sur l'ACSTA*, l'ACSTA est une société d'État qui comprend un conseil d'administration. Celui-ci est dirigé par un président, D. Ian Glen, c.r., nommé par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre.

# 1 PROFIL ORGANISATIONNEL

## INTRODUCTION

L'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) est une société d'État qui rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités.

## PROFIL

L'ACSTA a été créée après les attentats du 11 septembre 2001. L'objectif premier était de créer un service de contrôle fédéral responsable d'assurer la sûreté du transport aérien. Les cinq premières années d'existence de l'ACSTA furent marquées par le besoin de « démarrer » un nouvel organisme, responsable d'activités essentielles de contrôle de sûreté dans les aéroports désignés, d'un océan à l'autre.

Dans les premières années, l'ACSTA s'est concentrée sur le développement des compétences, la formation et le rendement des agents de contrôle ainsi que sur l'installation d'équipements importants dans les aéroports du Canada.

Dans la prochaine phase de son développement, l'ACSTA doit continuer à se concentrer sur la mise en œuvre et la consolidation de tous ses secteurs d'activité. Elle doit notamment mettre l'accent sur la gestion et les activités opérationnelles à l'administration centrale, située dans la région de la capitale nationale, et dans ses bureaux régionaux, situés dans les aéroports au Canada. Même si l'ACSTA a de nombreuses réalisations à son actif, elle doit rester proactive dans le domaine du contrôle de sûreté du transport aérien et créer un environnement sûr pour les voyageurs.

L'ACSTA s'avère une base complexe d'opérations nationales desservant 90 emplacements. Son siège social est situé à Ottawa et elle compte 330 employés à son effectif. De plus, l'ACSTA dirige environ 5 600 agents de contrôle qui effectuent le contrôle de sûreté de plus de 42 millions de passagers et de leurs effets personnels par année, et ce, dans 89 aéroports d'un océan à l'autre.

Conformément à l'examen spécial réalisé en 2006 par le Bureau du vérificateur général (BVG), l'ACSTA répond à une série de recommandations, dans le but :

- d'améliorer les activités, la reddition de comptes et la gestion du rendement;
- de concentrer ses efforts sur l'amélioration continue.

## 1.1 MISSION, VISION ET VALEURS

### MISSION

Protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du réseau de transport aérien, tels que désignés par le gouvernement.

### VISION

Être un chef de file mondial en matière de sûreté du transport aérien en respectant sa mission et en atteignant l'excellence tant sur le plan opérationnel qu'organisationnel. Pour réaliser cette vision, l'ACSTA doit :

- contribuer à assurer un réseau de transport aérien des plus sécuritaires;
- être rentable;
- rechercher l'excellence;
- développer un réseau avec les partenaires;
- définir clairement les responsabilités;
- innover;
- respecter les règles d'éthique et les valeurs;
- s'améliorer continuellement par la mise en œuvre de pratiques exemplaires.



La mission de l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien est de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du réseau de transport aérien, tels que désignés par le gouvernement. Elle est responsable du contrôle efficace et efficient des personnes et de leurs effets personnels, avant qu'elles ne montent à bord de l'aéronef ou qu'elles ne pénétrant dans les zones réglementées des aéroports. Pour accomplir son mandat, l'ACSTA assure la prestation des services de contrôle dans les quatre secteurs suivants :

- contrôle préembarquement (CPF) : le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels;
- contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- contrôle des non-passagers (CNP) (p. ex., employés de l'aéroport, équipages de vol);
- cartes d'identité pour les zones réglementées (CIZR) : l'administration de cartes d'identité biométriques des non-passagers qui entrent dans les zones réglementées.

Afin de mieux satisfaire à ces obligations prévues par la loi, l'ACSTA a défini trois résultats stratégiques sur cinq ans et des initiatives connexes dans son *Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement*. L'ACSTA entreprend chaque initiative dans le but de contribuer à la réalisation de l'un ou de tous ces résultats stratégiques :

### 1. Sûreté à la mesure du client

L'ACSTA a besoin des ressources humaines et matérielles, ainsi que des processus et de l'expérience nécessaires, qui vont garantir que la démarche de ses programmes opérationnels et de contrôle de sûreté demeure à la mesure du client, c'est-à-dire qu'elle demeure aussi efficace et utile aux yeux des voyageurs.

### 2. Renforcement de la capacité

L'ACSTA doit développer et maintenir un effectif talentueux, engagé et souple pour satisfaire aux exigences d'un environnement changeant et faire en sorte que les ressources humaines, les processus et les programmes contribuent au renforcement de la capacité organisationnelle de l'Administration. L'ACSTA doit être reconnue comme chef de file en matière de contrôle de la sûreté aérienne. Pour remplir son mandat, l'ACSTA se doit d'avoir une capacité de mesure et de compte rendu du rendement, des processus et des pratiques opérationnels efficaces et de bons rapports.

### 3. Reconnaissance de l'expertise

Dans ce Résumé du plan d'entreprise, l'ACSTA présente un compte rendu des états et des progrès réalisés à l'égard de chacune de ces initiatives telles que définies dans le *Résumé 2007-2008 à 2011-2012*. Bon nombre des initiatives sont des recommandations découlant d'une réponse directe à l'examen spécial réalisé par le Bureau du vérificateur général et à l'examen quinquennal de la Loi sur l'ACSTA. En réponse aux deux lacunes découvertes par le BVG, l'ACSTA met

L'accent sur ses relations avec Transports Canada. Elle a fait des progrès dans de nombreux domaines, notamment le travail de préparation d'une proposition au gouvernement du Canada, la création de divers groupes de travail et la rédaction de protocoles d'entente, dans le but de gérer les questions d'intérêt pour les deux organismes.

L'ACSTA étudie actuellement les recommandations du BVG concernant son Programme de mesure du rendement. L'ACSTA a entrepris l'établissement d'un cadre pour la préparation de rapports pour ce programme, selon lequel elle rédige un rapport pour les résultats et les initiatives stratégiques. Dans son *Résumé du plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012 et des budgets d'investissement et de fonctionnement*, l'ACSTA a affirmé qu'elle dresserait la liste des objectifs précis et des indicateurs ou facteurs, afin de faire en sorte que son cadre de mesure du rendement soit efficace et s'appuie sur des résultats mesurables. Bien que l'ACSTA ait entrepris les démarches pour répondre aux recommandations du BVG, elle doit travailler davantage pour pouvoir remplir cet engagement.

En l'absence de cibles et d'indicateurs définis, ce Résumé fait état des progrès réalisés à l'égard de la liste d'objectifs dressée dans le *Résumé de l'année dernière*; en somme, l'ACSTA dresse la liste des activités et des initiatives réalisées. Les événements et les tendances nationales et internationales ont une influence considérable sur les progrès stratégiques et opérationnels de l'ACSTA.

L'absence de solution de financement stable à toujours des répercussions considérables sur l'ACSTA, tout autant que n'importe quel autre facteur interne ou externe. Le financement additionnel d'un an accordé à l'ACSTA dans le budget 2008 ne lui permettra pas de poursuivre ses activités au cours des cinq prochaines années.

L'ACSTA continuera à collaborer avec ses partenaires gouvernementaux pour s'assurer un financement durable à long terme afin qu'elle puisse entreprendre des projets et des initiatives qui lui permettront de réaliser ses trois résultats stratégiques. Entre-temps, l'orientation stratégique présentée par l'ACSTA, aux fins présentes, s'appuie uniquement sur les niveaux de référence approuvés. En vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques et du Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État, l'ACSTA élabore ses stratégies, formule son plan d'entreprise et ses budgets sur une période de planification de cinq ans.

Tel qu'annoncé dans les résumés antérieurs, l'ACSTA est responsable de maintenir et d'améliorer la sûreté du transport aérien. Cet objectif est la principale priorité de sa stratégie.

Le Plan d'entreprise de 2008-2009 à 2012-2013 et les budgets d'investissement et de fonctionnement ont été approuvés au mois de juin 2008.



# TABLE DES MATIÈRES

2	<b>SOMMAIRE</b>
3	<b>1. PROFIL ORGANISATIONNEL</b>
3	1.1 Mission, vision et valeurs
4	1.2 Cadre législatif et réglementaire
4	1.3 Gouvernance et structure organisationnelle
6	1.4 Mandat et responsabilités
6	1.4.1 Contrôle préembarquement (CPE)
7	1.4.2 Contrôle des bagages enregistrés (CBE)
7	1.4.3 Contrôle des non-passagers (CNP)
7	1.4.4 Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)
8	<b>2. IDENTIFICATION DES RÉSULTATS</b>
8	2.1 États et résultats pour l'exercice 2007-2008
9	2.2 Mesure du rendement
10	2.3 Progrès réalisés en 2007-2008
17	<b>3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL</b>
17	3.1 Menaces
17	3.2 Plan de gestion des investissements et du cycle de vie
18	3.3 Personnel de contrôle
19	3.4 Croissance
20	3.5 Lois et règlements
22	<b>4. ORIENTATION STRATÉGIQUE</b>
22	4.1 Répercussions du budget 2008 sur la planification de l'ACSTA
22	4.2 Mandat législatif et résultats stratégiques quinquennaux
22	4.3 Sûreté à la mesure du client
23	4.4 Renforcement de la capacité
24	4.5 Reconnaissance de l'expertise
24	4.6 Conclusion
25	<b>5. ANALYSE FINANCIÈRE</b>
25	5.1 Principales répercussions sur le financement de l'ACSTA
26	5.2 Stratégie de comptabilité et de gestion financière
26	5.2.1 Nouvelles stratégies de présentation de l'information financière
26	5.2.2 Normes internationales d'information financière (NIIF)
27	5.3 Rendement prévu pour l'exercice 2007-2008 – Comparaison entre les prévisions et le plan
27	5.3.1 Dépenses de fonctionnement prévues
29	5.3.2 Dépenses d'investissement prévues
30	5.4 Aperçu du plan financier pour les exercices 2008-2009 à 2012-2013
30	5.4.1 Budgets et plans de fonctionnement
32	5.4.2 Budgets et plans d'investissement
33	5.4.3 Jeux olympiques et paralympiques de 2010
34	5.5 Résumé du plan financier
35	<b>GLOSSAIRE</b>





# PLAN D'ENTREPRISE 2008-2009 À 2012-2013 ET DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT ET DE FONCTIONNEMENT

Résumé du